

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE  
LA MAITRISE EN GESTION DES PME ET DE  
LEUR ENVIRONNEMENT

PAR  
ABDELLAH AZAMI

LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE SYSTÈME D'INFORMATION  
MARKETING : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DES PME  
MANUFACTURIÈRES

Juillet 1999

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

*À mes parents.*

*À ma mère, qui dès mon plus jeune scolarité, a cherché et réussi à développer chez moi le goût pour les défis, les études et la vie.*

*À la mémoire de mon père, qui nous a tragiquement quitté il y a sept ans cette année.*

*À mes sœurs, pour l'amour, le soutien et le respect que nous partageons.*

*À mes amis (es) pour l'amitié qui se fait de plus en plus rare.*

*Merci*

## SOMMAIRE

Pour demeurer compétitive, la PME doit faire face aux défis extraordinaires que posent les nouvelles technologies, la globalisation des marchés et le rythme accéléré des changements de notre société. Plus que jamais, la survie de l'entreprise passe par l'adoption d'une structure bien adaptée à ces nouvelles réalités. Un système d'information marketing (SIMK) est une nécessité pour toute entreprise qu'elle soit grande ou petite, et constitue l'un des moyens d'adaptation à un environnement de plus en plus changeant. Il s'agit d'un champ peu exploré, on connaît encore mal comment s'organisent les SIMk dans les PME. Les études effectuées sont soit trop larges, traitant surtout du marketing ou du système d'information organisationnel ou encore s'appliquant avant tout à des grandes entreprises. Cette investigation présente actuellement un nouveau champ de recherche, ce qui justifie le choix d'une étude exploratoire.

Ainsi le but de la présente recherche est de valider un modèle qui tente de déterminer les pratiques en matière de système d'information marketing dans les PME manufacturières et d'identifier les facteurs de contingence, d'ordre structurel et comportemental susceptibles d'influencer ces pratiques. Pour résoudre la problématique, nous avons choisi une approche quantitative, à base d'enquête par questionnaire. Outre l'analyse descriptive, une analyse causale fut effectuée afin de valider le modèle de recherche et établir d'éventuelles relations entre les différents construits de ce modèle.

Les résultats de l'étude permettent de mieux comprendre les déterminants et les impacts des pratiques en matière de système d'information marketing en plus de fournir un portrait empirique de SIMk dans le contexte de la PME.

## REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée grâce, après Dieu, au concours de certaines personnes envers lesquels nous sommes très reconnaissant.

Nous sommes particulièrement heureux de témoigner publiquement notre profonde gratitude aux professeurs Jaques E.Brisoux et Louis Raymond, d'avoir dirigé cette recherche et du soutien aussi bien moral que matériel dont j'ai pu bénéficier tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous exprimons notre gratitude toute particulière aux professeurs qui nous ont fait l'honneur d'évaluer notre travail, Messieurs Jocelyn, D.Perreault et François Bergeron, qui ont malgré de lourdes charges, accepté d'être les lecteurs de notre mémoire. Ils ont par ailleurs, à un moment ou à un autre, contribué par leurs suggestions à l'amélioration de ce travail.

Nous ne saurions terminer le témoignage de reconnaissance sans rendre hommage de façon plus générale, à tous les enseignants, chercheurs et enseignants-chercheurs qui, tout ou long de notre cursus universitaire, ont su nous communiquer la passion de leur métier.

Enfin, cette recherche n'aurait pu être menée sans la collaboration des dirigeants des petites et moyennes entreprises manufacturières qui ont aimablement accepté de consacrer une partie de leur temps précieux à répondre à nos questions. Qu'ils en soient tout sincèrement remerciés.

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
TABLE DES MATIÈRES .....	III
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
INTRODUCTION.....	1

### CHAPITRE 1

<b>FORMULATION DU PROBLÈME MANAGÉRIAL.....</b>	<b>4</b>
1.1 INTRODUCTION À LA PROBLÉMATIQUE .....	4
1.2 LE BUT DE LA RECHERCHE .....	5
1.3 L'OBJECTIF MANAGÉRIAL .....	6

### CHAPITRE 2

<b>CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>9</b>
2.1 LE CONCEPT DU MARKETING .....	9
2.1.1 LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DE LA PME .....	11
2.1.1.1 <i>La formalisation</i> .....	12
2.1.1.2 <i>La centralisation</i> .....	12
2.1.2 LES CARACTÉRISTIQUES DU DIRIGEANT ET LE MARKETING .....	14
2.1.3 L'APPLICATION DU CONCEPT MARKETING À LA PME .....	16
2.1.4 LE CONCEPT DU MARKETING DANS LE CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA PME .....	23
2.1.5 LES LIMITES FINANCIÈRES DES PME ET LA PRATIQUE DU MARKETING .....	25
2.1.6 L'IMPORTANCE DE LA FONCTION MARKETING POUR LA PME .....	25
2.2 LES SYSTÈMES D'INFORMATION .....	29
2.2.1 DÉFINITION DES SYSTÈMES D'INFORMATION .....	29

2.2.2	LE RÔLE DES SYSTÈMES D'INFORMATION .....	31
2.2.3	LES SYSTÈMES D'INFORMATION : SPÉCIFICITÉS DE LA PME.....	32
2.3	LES SYSTÈMES D'INFORMATION MARKETING .....	35
2.3.1	DÉFINITION DU SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING .....	37
2.3.2	LE RÔLE DU SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING .....	38
2.3.3	DÉVELOPPEMENT ET CONCEPTION THÉORIQUE DES SYSTÈMES D'INFORMATION MARKETING .....	40

### CHAPITRE 3

<b>CADRE SPÉCIFIQUE DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>43</b>
3.1 CADRE THÉORIQUE SPÉCIFIQUE.....	43
3.1.1 L'INFORMATION DANS LES PME .....	43
3.1.1.1 <i>Les sources d'information</i> .....	44
3.1.1.2 <i>La collecte d'information</i> .....	47
3.1.2 L'ANALYSE ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION .....	50
3.1.3 LA DIFFUSION DE L'INFORMATION .....	52
3.1.4 LA VEILLE STRATÉGIQUE .....	54
3.1.4.1 <i>La veille concurrentielle</i> .....	55
3.1.4.2 <i>La veille commerciale</i> .....	57
3.1.5 LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.....	61
3.1.6 LA STRATÉGIE DANS LE CONTEXTE DE LA PME .....	62
3.1.6.1 <i>L'intérêt de la stratégie pour la PME</i> .....	63
3.1.6.2 <i>Les différentes stratégies utilisées par les PME</i> .....	65
3.1.7 LA PLANIFICATION MARKETING .....	67
3.1.8 LA PRISE DE DÉCISION EN CONTEXTE DE LA PME .....	69
3.1.8.1 <i>Les différents types de décisions</i> .....	71
3.1.8.2 <i>Les actions marketing : le marketing mix</i> .....	74
3.1.9 LA PERFORMANCE .....	82
3.2 MODÈLE DE RECHERCHE : SPÉCIFICATION DES CONSTRUIITS ET DES VARIABLES .....	83
3.3 FORMULATION DES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	87

## CHAPITRE 4

<b>MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>91</b>
4.1 TYPE D'ÉTUDE .....	91
4.2 DÉTERMINATION DE L'UNIVERS IDÉAL .....	91
4.3 MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE .....	92
4.4 L'ÉCHANTILLONNAGE .....	92
4.5 COLLECTE DES DONNÉES .....	93
4.6 INSTRUMENT DE MESURE .....	93
4.7 TRAITEMENT DES DONNÉES .....	97
4.7.1 CODIFICATION ET DÉFINITION DES NORMES D'ÉVALUATION .....	97
4.7.2 L'ANALYSE DES DONNÉES .....	97

## CHAPITRE 5

<b>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>99</b>
5.1 RÉSULTATS DESCRIPTIFS .....	99
5.1.1 CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES.....	99
5.1.2 CARACTÉRISTIQUES RELATIVES AUX RÉPONDANTS .....	100
5.1.3 LA STRATÉGIE GLOBALE .....	105
5.1.4 LES OBJECTIFS GLOBAUX POURSUIVIS PAR LES PME .....	106
5.1.5 LA PLANIFICATION MARKETING .....	107
5.1.6 LES OBJECTIFS MARKETING .....	107
5.1.7 LE SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING .....	110
5.1.7.1 <i>L'information marketing</i> .....	110
5.1.7.2 <i>Situation actuelle des PME interrogées</i> .....	111
5.1.7.3 <i>Les sources d'information</i> .....	113
5.1.7.4 <i>La recherche d'information sur les concurrents et les clients</i> .....	120
5.1.7.5 <i>L'analyse et le traitement d'information</i> .....	124
5.1.7.6 <i>La diffusion de l'information</i> .....	126
5.1.7.7 <i>Les technologies d'information</i> .....	127
5.1.7.8 <i>Les applications informatiques</i> .....	128



5.1.8	LES DÉCISIONS MARKETING .....	131
5.1.8.1	<i>Le marché</i> .....	131
5.1.8.2	<i>Décisions relatives au produit</i> .....	132
5.1.8.3	<i>Décisions relatives au prix</i> .....	132
5.1.8.4	<i>Décisions relatives à la distribution</i> .....	133
5.1.8.5	<i>Décisions relatives à la publicité et à la promotion</i> .....	134
5.1.9	LA PERFORMANCE .....	136
5.2	ANALYSE RELATIONNELLE .....	137
5.2.1	LA VALIDITÉ DES MESURES .....	138
5.2.2	VALIDATION DES RELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS CONSTRUITS .....	140
5.2.2.1	<i>La relation entre les caractéristiques du responsable marketing et le SIMk</i> .....	142
5.2.2.2	<i>La relation entre le responsable marketing et la stratégie marketing</i> .....	142
5.2.2.3	<i>La relation entre la stratégie marketing et le SIMk</i> .....	142
5.2.2.4	<i>La relation entre le SIMk et les décisions marketing</i> .....	143
5.2.2.5	<i>La relation entre le SIMk et la performance</i> .....	144
5.2.3	DISCUSSIONS DES RÉSULTATS .....	144

## CHAPITRE 6

<b>CONCLUSION</b> .....	<b>148</b>
6.1 LES APPORTS DE LA RECHERCHE .....	148
6.2 LES LIMITES DE LA RECHERCHE .....	152
6.3 LES SUGGESTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES.....	153
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>155</b>
<b>ANNEXE : QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE</b> .....	<b>173</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La forme entrepreneuriale caractérisant la PME .....	23
Figure 2 : Le modèle de recherche .....	84
Figure 3 : Synthèse des pratiques en matière de système d'information marketing.....	130
Figure 4 : Résultats de l'analyse avec PLS.....	141

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des principales études empiriques concernant la mise en œuvre du concept marketing en PME .....	19
Tableau 2 : Synthèse des objectifs, des questions de recherche ainsi que les dimensions et les variables de l'étude.....	89
Tableau 3 : Tableau des informations nécessaires .....	95
Tableau 4 : Forme juridique des PME interrogées.....	99
Tableau 5 : Secteur d'activité .....	100
Tableau 6 : Nombre d'employés.....	100
Tableau 7 : La durée moyenne de l'expérience professionnelle.....	101
Tableau 8 : Titre ou fonction actuelle des répondants .....	101
Tableau 9 : Fonction principale des répondants.....	102
Tableau 10 : Autre domaine d'activité .....	102
Tableau 11 : Expérience en tant que salarié.....	103
Tableau 12 : Autre expérience .....	104
Tableau 13 : Formation initiale.....	104
Tableau 14 : Domaine de spécialisation.....	105
Tableau 15 : Les objectifs globaux de l'entreprise .....	106
Tableau 16 : Les objectifs marketing .....	108
Tableau 17 : Les moyens d'action marketing.....	109
Tableau 18 : Les atouts des PME interrogées .....	110
Tableau 19 : L'information marketing .....	111
Tableau 20 : Degré d'information sur la situation actuelle .....	112
Tableau 21 : Les sources d'informations internes .....	113
Tableau 22 : La fréquence d'utilisation des différentes sources d'information .....	115
Tableau 23 : L'importance de l'utilisation des sources d'information .....	117
Tableau 24 : Les moyens de collecte d'information.....	119

Tableau 25 : L'implication du personnel dans l'effort de collecte d'information .....	120
Tableau 26 : Les domaines de recherche d'information.....	121
Tableau 27 : La recherche d'information sur les clients.....	122
Tableau 28 : La recherche d'information sur les concurrents .....	123
Tableau 29 : Les moyens utilisés pour collecter l'information sur les concurrents .....	124
Tableau 30 : L'implication du personnel dans le processus d'analyse et de traitement d'information .....	125
Tableau 31 : L'implication du personnel dans la diffusion d'information.....	127
Tableau 32 : Les technologies de l'information .....	128
Tableau 33 : Les applications informatiques .....	129
Tableau 34 : Critères de segmentation .....	131
Tableau 35 : Méthode de fixation de prix .....	133
Tableau 36 : Critères de choix d'un distributeur .....	134
Tableau 37 : Les moyens de communication.....	135
Tableau 38 : La performance de l'organisation .....	136
Tableau 39 : Synthèse des différentes décisions marketing.....	137
Tableau 40 : Validation du modèle de mesure résultant de l'analyse multivariée (PLS)...	139
Tableau 41 : Matrice des corrélations entre les construits du modèle de recherche .....	140
Tableau 42 : Synthèse des résultats de l'étude .....	146

## INTRODUCTION

Alors que l'on parle de plus en plus de l'ère de l'information et de l'incertitude environnementale sans cesse croissante (conséquence de la globalisation des marchés), les entreprises essayent d'améliorer leur position concurrentielle par tous les moyens possibles en s'informant davantage sur les conditions de leur environnement externe (King et al., 1978). La compétitivité et la performance des PME passent par un contrôle efficace de l'information (Julien et al., 1989). Pour contrôler cette information, il faut être attentif à son environnement (concurrents, clients, etc.). En effet, toute entité économique se voit actuellement dans l'obligation d'être à l'écoute de son environnement, à l'affût de toute information susceptible de lui être utile afin de prendre les bonnes décisions et surtout d'être constamment en mesure de répondre aux besoins de ses clients.

L'analyse de l'environnement doit être une activité continue de recherche de la part de l'entreprise à l'écoute de ses marchés. Il faut donc qu'elle mette sur pied un système d'information marketing. C'est à dire un ensemble de moyens techniques lui permettant de recueillir systématiquement des données sur son environnement externe et interne, de traiter ces données de façons à pouvoir en tirer de l'information utile à la prise de décision marketing et enfin de diffuser de l'information. L'information utile est celle qui permet à chaque acteur de prendre la bonne décision dans son domaine de compétence, celle qui contribue à la création de la valeur ajoutée maximale que l'on attend de lui dans l'organisation à laquelle il appartient.

Un système d'information marketing (SIMk) peut se réduire dans le cas d'une petite ou moyenne entreprise, à des procédures de collecte d'information auprès des clients par les représentants ou d'analyse systématique et périodique de données secondaires publiées. L'entreprise est certes forcée d'avoir un système d'information à la mesure de ses moyens, mais elle ne doit pas oublier que la qualité de sa planification en marketing dépendra d'abord de la justesse de l'information sur laquelle elle se fonde.

Pour tenter de répondre aux objectifs de cette recherche, les moyens mis en oeuvre sont rapportés dans ce mémoire qui se structure comme suit :

Le premier chapitre dresse le cadre et les orientations de notre investigation. La revue de la littérature existante sur la mise en oeuvre du concept marketing en PME ainsi que sur le système d'information et le système d'information marketing fait l'objet du second chapitre.

En réponse aux constats portés, elle débouche sur la proposition d'une recherche exploratoire, liée au développement d'un cadre conceptuel et méthodologique adapté à la problématique du système d'information marketing. Le troisième chapitre est précisément consacré au développement d'un tel cadre dans le contexte spécifique des PME manufacturières.

Après avoir constaté les limites de la réponse normative proposée dans la littérature en systèmes d'information marketing, nous tenterons d'identifier les principaux axes d'investigation correspondant à chacune des trois dimensions du système d'information marketing (collecte d'information, analyse et diffusion d'information), dans le contexte

spécifique des PME manufacturières. Nous terminerons par la présentation des différents aspects relatifs à l'opérationnalisation du cadre conceptuel spécifique développé.

Le rapport des résultats de l'enquête fait l'objet du cinquième chapitre. Ce dernier est consacré à la présentation des données empiriques quantitatives relatives aux pratiques en matière de SIMk dans les PME échantillonnées. Nous considérons d'une part les facteurs susceptibles d'influencer ces pratiques, et d'autre part, les relations entre la sophistication du SIMk, les décisions marketing et la performance de l'entreprise.

Enfin, la conclusion tente de dégager les apports de la recherche avant de considérer les limites de l'étude et les suggestions des recherches futures.

## **CHAPITRE 1**

### **FORMULATION DU PROBLÈME MANAGÉRIAL**

#### **1.1 Introduction à la problématique**

Lors de la création d'une entreprise, l'une des premières activités consiste à définir un marché à servir et un produit ou service pouvant répondre aux besoins du marché identifié. Cette orientation marché / produit nécessite alors un système de prise de décision basé sur une connaissance approfondie du marché à servir. Une bonne décision repose justement sur de l'information pertinente et aussi l'expertise, l'expérience, le jugement et l'intuition du preneur de décision.

Dans une PME, le dirigeant est censé être proactif et de saisir toute information afin d'agir plus rapidement que ses concurrents et de bénéficier des opportunités du marché. L'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant, doit donc assurer la présence de son entreprise sur tous les fronts ou presque. Il lui faut mobiliser et motiver son équipe, fidéliser ses clients, identifier les besoins de ses prospects, surveiller ses concurrents, car ses principaux rivaux actuels ou à venir, adoptent tous de nouvelles techniques, méthodes ou outils de gestion : systèmes d'information marketing, panels, sondages, bases de données, etc.

La PME a besoin de comprendre la nature et l'évolution de son environnement si elle souhaite toujours rester en phase avec lui. Dans ce cas, une question se pose à l'entreprise : comment acquérir cette compréhension ?



À cet égard, les systèmes d'information marketing (SIMk) sont censés jouer un rôle capital dans le succès d'une entreprise. Ils fournissent l'information dont l'entreprise a besoin pour une exploitation efficiente et une gestion efficace et pour obtenir ou maintenir son avantage concurrentiel.

## **1.2 Le but de la recherche**

Il convient de souligner, au départ, le caractère exploratoire de cette recherche. Les travaux de recherche dans ce domaine étant peu nombreux, nos ambitions sont plutôt de décrire l'état actuel des pratiques en matière de SIMk que d'en rechercher les déterminants.

L'objectif général de notre étude est d'apporter une contribution à un domaine de recherche peu exploré, et pourtant d'une grande importance, soit les pratiques en matière de système d'information marketing dans le contexte spécifique de la PME. Le peu de connaissance que nous avons actuellement, ainsi que les faiblesses conceptuelles et méthodologiques qui les entourent ne peuvent que nous encourager dans cette voie.

Nebenhaus et Sarmin (1993) soulignent le fait que relativement à la gestion des ressources humaines en PME, il ne s'agit plus d'observer d'éventuelles lacunes, mais d'essayer d'expliquer comment les PME s'y prennent. Cette orientation focalisée sur les pratiques les "façons de faire" des entreprises a été adoptée dans quelques travaux antérieurs.

Nous allons donc focaliser l'étude sur les comportements et les pratiques des PME en matière de système d'information marketing. En référence aux spécificités identifiées des

PME, nous avons privilégié l'étude de l'influence de certaines caractéristiques du responsable marketing et de la stratégie marketing sur le SIMk, ainsi que l'impact de ce dernier sur les décisions marketing. Par ailleurs, le rapprochement de l'impact du système d'information marketing, et des décisions marketing sur la performance de l'entreprise est aussi abordé.

Nous sommes tenté d'écrire que cette recherche se veut être tout à la fois une première, une balise et un point de départ. Une première, en ce sens qu'à notre connaissance, aucune étude auparavant ne s'est attachée à étudier les pratiques en matière de système d'information marketing dans le contexte spécifique de la PME. Une balise, dans la mesure où, modestement, elle apporte un certain nombre de points de repère sur cette question. Enfin, un point de départ, car les quelques points de repères apportés ne font que souligner le caractère incomplet de la recherche, qui constitue simultanément un appel au développement d'un véritable courant de travaux dans ce domaine.

### **1.3 L'objectif managérial**

En tant qu'organisation, l'entreprise oeuvre dans un environnement multiforme qui lui fournit ses ressources vitales, mais aussi qui menace sa survie. L'adaptation à l'environnement est essentiel, qu'il soit hostile, favorable ou qu'il change continuellement. Ainsi, s'adapter c'est modifier ses activités, c'est organiser son travail en fonction du contexte des affaires. Le processus d'adaptation est donc plus qu'un souhait de l'entreprise, il s'impose à elle comme une nécessité de survie.

La capacité de survie des PME dépend de leur aptitude à anticiper les changements extérieurs et à s'adapter (Lesca et Carron, 1994). Dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, les entreprises qui maintiennent et accroissent leur performance sont celles qui ont su être à l'écoute du changement (Jacob, 1993).

Les entreprises modernes doivent donc, si elles désirent survivre et prospérer, faire face à une compétition accrue et à une multitude d'informations à gérer pertinemment. Pour ce faire, elles sont tributaires de données qu'elles doivent recueillir, stocker, traiter, enrichir, qualifier et diffuser pour desservir leur stratégie, diminuer leur temps de réponse et réagir mieux aux brusques changements du marché et de leur environnement. L'entreprise prend donc de plus en plus conscience qu'il n'est pas nécessairement avantageux d'attendre le moment de prise de décision pour aller chercher l'information pertinente.

En effet, les entreprises ont jusqu'ici mis en place une multitude de moyens et de techniques d'accès faciles aux données internes requises pour les gestionnaires. À présent, elles doivent se tourner vers leur environnement pour mieux planifier et orienter leur développement à moyen et à long terme. Pour y parvenir, elles doivent se donner un accès aussi complet à l'information externe qu'à leurs propres données (Guillot, 1994). Or, Cela peut se faire grâce à leur système d'information marketing, dont la fonction est de rechercher, de filtrer, d'analyser et de diffuser l'information recueillie (Boulaire et al., 1996).

Loin d'être un phénomène de mode, la course à l'information que mènent les entreprises procède même d'un postulat pourtant évident : avoir la meilleure information, au bon moment, est un facteur essentiel de compétitivité. Or, les PME disposent d'une information partielle, et leur organisation actuelle ne se prête guère à une gestion efficace de cette information, qui peut être déterminante quant à la survie de l'entreprise.

Dans ce cas, l'information joue un rôle de plus en plus important et la réussite des PME dépend des sources d'information, de la qualité des informations et du traitement de cette information (Morgat, 1995). Celui qui détient la bonne information est en mesure d'agir et d'anticiper les actions des autres. Des études faites dans ce sens témoignent de ce fait, les entreprises les plus innovatrices et les plus concurrentielles sont celles qui sont les mieux informées.

Cela nous amène donc, à formuler notre question managériale de la manière suivante :

**Comment accroître la capacité informationnelle des PME pour une meilleure prise de décision marketing ?**

Cette interrogation nous conduit à formuler notre question de recherche de la manière suivante :

*Quelles sont les pratiques des PME en matière de système d'information marketing et quels sont les déterminants et les impacts de ces pratiques ?*

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Le présent chapitre sera consacré au développement de la littérature autour des domaines suivants à sa voir : le concept marketing dans la PME, les systèmes d'informations, ainsi que les systèmes d'information marketing.

#### **2.1 Le concept du marketing**

Le concept moderne du marketing est fondamental pour l'organisation et son processus décisionnel (Gingras, et al., 1986). La définition du marketing donnée par *l'Association Américaine du Marketing*, est la suivante : le marketing consiste à planifier et à mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'idées, de biens ou de services en vue de créer des échanges qui satisfont les objectifs des individus et des organisations (Innarelli, 1987). C'est un processus continu de créativité, de recherche, de test et de développement (Dobbins et Pettman, 1998).

Comme sous-système du système organisationnel, le marketing est l'ensemble des activités destinées à créer un produit pour un marché, offrir le produit au bon endroit, faire connaître l'existence et les caractéristiques du produit, et vendre le produit au consommateur (Gagnon et al., 1996). Son objectif est donc de répondre aux attentes et aux besoins d'un marché; pour ce faire, le marketing doit générer des ventes de produits ou de service dont le volume et la marge de profit sont suffisants pour assurer la survie de l'entreprise et permettre sa croissance.

Le processus de marketing débute avec la connaissance du marché qui, elle, est dépendante de la recherche marketing (données primaires et secondaires) pouvant porter sur la clientèle visée et sur toutes les autres dimensions du marché (Perreault, 1997). Le marketing part d'un client et d'un besoin, et se termine par la livraison d'un produit ou la prestation d'un service qui satisfait ce besoin avec un profit (Banque de Montréal, 1992). Comme c'est la clientèle qui permet de maximiser les profits à long terme, l'entreprise doit être orientée vers la satisfaction continuelle des besoins exprimés par ses clients (Carrier, 1994). Dans ce cadre, Kotler (1995) parle de trois niveaux en matière de marketing :

- ❖ Le premier consiste à répondre aux besoins et désirs exprimés du client, le “*marketing réactif*”, c'est celui que nous associons le plus souvent au concept de base du marketing.
- ❖ Le deuxième, le *marketing d'anticipation*, constitue une conception encore meilleure du marketing. Il s'agit d'anticiper les actions des clients en leur offrant un produit qui va répondre à leur besoin.
- ❖ Le troisième niveau, le plus évolué, est le *marketing de créativité*, par lequel une firme développe un bien ou un service que personne n'a explicitement demandé ou même imaginé.

Mais avant de développer la littérature traitant du marketing dans la PME nous allons parler des caractéristiques de la PME et plus spécialement des caractéristiques organisationnelles ainsi que de celles du dirigeant susceptibles de constituer des points de différence quant à l'application du concept marketing dans le contexte spécifique de la PME.

### **2.1.1 Les caractéristiques organisationnelles de la PME**

Le concept de structure organisationnelle dans la PME renvoie essentiellement à la forme structurelle (centralisation, décentralisation par rapport au dirigeant) ainsi qu'aux notions, étroitement inter-reliées de formalisation et de standardisation (Bayad et Paradas, 1995).

Le parcours des différentes recherches dans le domaine de la PME nous amène à nous intéresser à la littérature plus particulièrement focalisée sur la formalisation et la centralisation.

La revue de littérature sur la culture de l'organisation, dans la perspective du potentiel de recherche qu'elle représente pour le marketing, ne manque d'ailleurs pas de souligner l'intérêt prioritaire de l'étude des relations entre culture de l'organisation et le comportement marketing plus particulièrement (Deshpande et Webster, 1989).

L'influence du dirigeant sur la structure organisationnelle de son entreprise est bien connue, surtout lorsqu'il s'agit de petites entreprises (d'Amboise, 1989; Julien et Marchesnay, 1988). Certains auteurs sont même allés plus loin en démontrant empiriquement la relation entre certains traits de personnalité du dirigeant et certaines configurations organisationnelles (Miller et Toulouse, 1986; Miller et Droge, 1986, Lefebvre, 1991). Plus précisément encore, les auteurs signalent le rôle critique joué par le chef d'entreprise dans ce phénomène de culture et par voie de conséquence dans la mise en oeuvre d'un comportement marketing et des pratiques en matière de système d'information.

### **2.1.1.1 La formalisation**

La première spécificité organisationnelle de la PME nous paraît résider dans sa structure peu formelle. La structure de la PME est peu formalisée et peu hiérarchisée (Paradas, 1996). Le plus souvent, dans le cadre d'une structure entrepreneuriale, les dirigeants restent peu convaincus de l'utilité de la formalisation (d'Amboise, 1993; Julien, 1990). La PME a une organisation simple, peu structurée, assez informelle et une image intimement liée à l'entrepreneur lui-même (Timmons, 1990; GREPME, 1997).

Pour la plupart des auteurs, les dirigeants ne suivent pas un modèle stratégique explicite. Mais ils ont néanmoins une vision du futur de leur entreprise et une stratégie implicite. Ainsi, l'utilisation des techniques et pratiques formelles de gestion dépend énormément de la taille de l'organisation (Gasse, 1989).

### **2.1.1.2 La centralisation**

La seconde spécificité peut être résumée en qualifiant l'organisation PME de structure centralisée autour de son dirigeant. La dominance du système de valeur de l'entrepreneur dans le pilotage stratégique de son entreprise a été maintes fois soulignée dans la littérature (Bertrand et al., 1996). Dans les PME, le dirigeant a un rôle structurant (Mahé de Boislandelle et Nebehaus, 1995).

L'influence profonde du profil du dirigeant sur les modes de gestion de la PME a fait le cas d'investigation de plusieurs auteurs (d'Amboise, 1989; Marchesnay, 1992; Lacombe-Saboly, 1994). Souvent, le dirigeant fait face à l'impératif de l'urgence et doit s'en tenir à un minimum de consultations internes et externes, prenant l'entière responsabilité de la



décision. En bout de ligne, le dirigeant demeure toujours le grand responsable de l'évolution de son entreprise et à ce titre, ne peut pas déléguer ni même partager certaines décisions (Gasse, 1996). La littérature sur les PME fait ressortir une faible spécialisation, tant du point de vue de la direction qui assure des tâches de gestion et qui participe aussi à l'exécution, que de celui du personnel, plutôt polyvalent. Cette moindre spécialisation des tâches, des fonctions et des hommes a pour corollaire une plus forte flexibilité opérationnelle ou interne (Julien et Marchesnay, 1988).

Cette centralisation du pouvoir entre les mains du dirigeant a deux conséquences : d'une part elle conduit à un manque de recul, pourtant nécessaire à la réflexion stratégique, causé par une implication trop grande de l'entrepreneur dans les activités opérationnelles. D'autre part, elle constitue un filtre qui modèle la perception de l'environnement selon la personnalité du dirigeant (traitement de l'information, attitude face au risque, capacité d'anticipation) et de ses valeurs (responsabilité sociale, indépendance, pouvoir) (Bamberger, 1982). Et ce filtre a une influence d'autant plus forte que les PME manquent généralement de systèmes d'information formalisés (Debrinary, 1990). Par ailleurs, Echene (1973) (cité dans Hermann, 1995) souligne que la centralisation ne doit pas être vue comme un handicap mais plus comme une nécessité naturelle du fait du charisme du dirigeant et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels.

La concentration du pouvoir décisionnel entre les mains du propriétaire-dirigeant représente un avantage lorsque le moment est venu de mobiliser des activités opérationnelles, comme par exemple lors de la mise en place d'un plan d'action marketing au service d'une

stratégie (Bertrand et al., 1996). Mentionnons également, l'avantage si souvent cité de flexibilité des petites organisations. L'entrepreneur est capable grâce à un système d'information personnel relativement performant, d'adapter non pas sa stratégie, mais les conditions de son application, aux changements de l'environnement (Bertrand et al., 1996).

Ainsi, le dirigeant n'est pas tenu d'expliquer sa stratégie à un responsable commercial puisque c'est lui seul qui effectue la synthèse entre ce qui relève de sa stratégie et ce qui relève plutôt de sa mise en application.

### **2.1.2 Les caractéristiques du dirigeant et le marketing**

De nombreux spécialistes de la PME expliquent qu'un élément tout à fait caractéristique de l'univers des PME réside dans l'extrême diversité des profils de dirigeant (Chapellier, 1996). L'influence du dirigeant sur la gestion de l'entreprise constitue l'une des caractéristiques essentielles de ce type d'organisation (Marchesnay, 1988; Julien et Marchesnay, 1988; Lorrain et Dussault, 1988). En contexte de PME, l'étude des actions stratégiques ne peut être menée sans tenir compte a priori du caractère propre du dirigeant, puisque la direction stratégique de l'entreprise en sera affectée (Alder, 1989; Mintzberg, 1988; Miller et Toulouse, 1986) (cité dans Lefebvre, 1991).

On peut définir l'entrepreneur comme celui qui prend des décisions stratégiques (Marchesnay, 1993). Cette définition générale recouvre pourtant beaucoup de réalités différentes. En effet, il est difficile de parler d'un seul profil-type de dirigeant. Cela est principalement lié au fait que le dirigeant est un individu et qu'il n'y a aucune raison de

penser que le dirigeant d'une entreprise puisse se débarrasser de sa propre identité physique, psychique et socioculturelle, lorsqu'il arrive à son bureau et participe à l'action collective (Bodeau, 1994). Naro (1989) explique qu'il est illusoire de vouloir établir une image type du dirigeant de PME et que cette hétérogénéité dans le profil des dirigeants rend plus difficile encore la compréhension des logiques de comportement des PME.

Ainsi, Dubois (1979) conclut de l'analyse longitudinale des décisions et actions marketing d'une entreprise moyenne, que la compréhension du comportement marketing ne peut être dissociée du rôle central du dirigeant, de sa qualité d'entrepreneur et de gestionnaire.

Le travail de Marchesnay (1988) souligne de façon plus générale, combien il importe de privilégier des caractéristiques et facteurs explicatifs des comportements marketing des petites entreprises. En distinguant respectivement les fonctions d'entrepreneur, de celles de manager, d'organisateur, sans oublier la personnalité des propriétaires-dirigeants de petites entreprises, l'auteur s'est intéressé aux effets suivants :

- La formation : plus le dirigeant est formé en gestion à un niveau supérieur, plus il a d'expérience de direction, plus il manifestera une propension à s'occuper des problèmes de marché.
- Les mobiles de création de l'entreprise susceptibles d'exercer une influence sur l'intérêt à l'égard des activités de marketing : l'exploitation d'une idée d'origine technique pourrait s'accompagner d'un intérêt moindre pour des activités liées au marché.
- Les aspirations et des buts des dirigeants : en considérant à priori que l'entrepreneur "CAP" (croissance, autonomie, pérennité) s'intéresse davantage aux problèmes de marché, l'entrepreneur "PIC" (pérennité, indépendance et croissance) est plus enclin à se préoccuper de problèmes de production ou de personnel.

### **2.1.3 L'application du concept marketing à la PME**

La littérature laisse entendre que les petites entreprises sont moins bien “gérées” que les grandes, que le chef d’entreprise planifie moins et se désintéresse des décisions stratégiques et par conséquent de l’activité marketing (Bertrand et Marchesnay, 1989).

Le marketing a fait l’objet de rares investigations dans son application à la petite entreprise (Marchesnay, 1988). Comme le souligne Kinsey (1987), très peu de choses ont été écrites sur l’emploi du “marketing mix” par les petites entreprises. Et très peu d’études ont trait à des activités spécifiques du marketing dans les PME (Perreault, 1997).

Les chercheurs se sont plutôt attardés à examiner le processus marketing dans son ensemble, ainsi que son évolution avec la croissance de la firme. Et la plupart des recherches qui abordent la question des pratiques de marketing dans les PME se limitent à la phase de la planification.

Le domaine du marketing en PME a été négligé autant par les chercheurs en marketing que par ceux s’intéressant à la petite entreprise. Plus globalement, les quelques études empiriques portant sur la fonction marketing n’apportent pas de conclusions précises, en raison de l’application du concept vaste et multiforme du marketing à un univers d’une extrême hétérogénéité, la PME (Hermann, 1993).

Le manque d’intérêt des chercheurs en marketing pour la PME peut être dû au fait que le terme “ petite entreprise ” projette à leurs yeux l’image de firmes médiocres, stagnantes et sans croissance, ce qui rendrait peu excitantes les recherches la concernant (Hills, 1987). Davis et al., (1985) expliquent le désintérêt de la communauté scientifique pour la thématique du marketing en PME par plusieurs raisons : 1) l’absence présumée de

différence entre le marketing des petites entreprises et celui des grandes; 2) le plus grand prestige dont bénéficient les études traitant des grandes entreprises; 3) les possibilités restreintes de découvertes dans la mesure ou les pratiques sophistiquées s'accompagnent d'un fort degré de spécialisation fonctionnelle qui demeure l'apanage des grandes entreprises. À ces raisons il faut ajouter les difficultés spécifiques associées à la réalisation de travaux de recherche en contexte de PME (Bayad et Hermann, 1991).

D'ailleurs, la plupart des auteurs sinon la totalité, souligne le caractère avant tout exploratoire des travaux réalisés (Hermann, 1995). Et par conséquent, peu de résultats convergents, voire suffisamment comparables, sont disponibles sur la mise en œuvre du concept marketing en contexte de la PME.

En résumé, la revue critique de la littérature existante sur la mise en œuvre du concept marketing en PME conduit à porter un triple constat (Hermann, 1996) :

1. L'inexistence d'un véritable courant de recherche, ce constat se manifeste sous la forme suivante :
  - ◆ Un nombre limité de recherches empiriques a été dénombré (Marchesnay, 1988; Dubois, 1979; Lorrain et al., 1990; Cheron et Cheyssial, 1992) et rares sont les travaux sur la mise en oeuvre du concept du marketing en PME qui s'inscrivent dans la durée.
  - ◆ L'hétérogénéité conséquente de travaux empiriques recensés, tant sur le plan des pratiques marketing des PME de façon générale, que sur le plan de diverses caractéristiques des firmes échantillonnées comme le domaine d'activité, la taille ou l'âge des entreprises étudiées.

◆ Le défaut de travaux plus théoriques, soit aucune véritable revue de littérature n'a pu être recensée.

2. Un cadre conceptuel marqué par le modèle marketing de la grande entreprise.
3. Une approche méthodologique basée sur des manifestations plus ou moins formelles.

Certaines investigations (Mc Namara, 1972; Brooksbank et al., 1993) se focalisent largement, sinon exclusivement, sur des signes formels de la mise en œuvre du concept marketing comme par exemple : l'existence d'un département marketing, d'un service "études de marché", d'un plan marketing. Les autres travaux (Lorrain et al., 1990; Teach et Tarplay, 1989) ont globalement recours à des signes moins formels, davantage en rapport avec les comportements des entreprises étudiées.

Sur le plan de la problématique, face au constat de faible connaissance des pratiques du marketing en PME et en s'appuyant sur les travaux de Zaltman et al., (1982) ainsi que ceux d'Hermann, (1995) il apparaît logique de s'orienter vers une approche inductive centrée sur l'observation des pratiques réelles des PME en matière de marketing.

Hermann (1995) dans sa thèse de doctorat a fait une recension des différentes études traitant de l'application du marketing à la PME. Les résultats de cette investigation sont regroupés dans le Tableau 1, qui fait la lumière sur les principaux travaux portant sur un certain nombre d'éléments de réponse face à la problématique de la mise en œuvre du concept du marketing en PME.

Tableau 1

**Synthèse des principales études empiriques concernant la mise en oeuvre du concept  
du marketing en PME**

<b>Auteur (année)</b>	<b>Question centrale</b>	<b>Résultats</b>
Boag D.A Dastmalchian (1988)	<i><b>Organisation de la fonction marketing. Relation avec la dépendance à l'environnement</b></i>	Les entreprises plus dépendantes présentent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un degré d'atteinte des objectifs commerciaux moindre,</li> <li>• Moins de flexibilité organisationnelle au niveau de leurs activités marketing,</li> <li>• Une orientation "market pull" par opposition à "technology push"</li> </ul>
Brooksbank R. Kirby D.A (1993)	<i><b>Adoption et implantation du concept marketing</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Du point de vue "attitudinal", le marketing est largement adopté par les entreprises britanniques moyennes</li> <li>- Même si elle donne lieu dans la plupart des cas à l'existence d'une entité fonctionnelle, l'implantation effective du marketing dans ces entreprises, paraît moins évidente</li> </ul>
Carson D.J. (1985)	<i><b>Évolution des pratiques marketing de la petite entreprise au fur et à mesure de son développement</b></i>	Les pratiques du marketing de la petite entreprise passent par quatre stades successifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'activité marketing initiale</li> <li>• La vente réactive</li> <li>• Le "Do it yourself " marketing</li> <li>• Marketing proactif intégré</li> </ul>
Carson D.J. Cromie S. (1990)	<i><b>Approche des pratiques de planification marketing</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en évidence de trois niveaux de planification marketing : "non-marketing", "marketing implicite", et "marketing sophistiqué"</li> <li>- Les pratiques de près de deux entreprises sur trois sont qualifiées de "non marketing"</li> </ul>
Dubois P.L. (1979)	<i><b>Analyse et compréhension des écarts entre la démarche d'une entreprise moyenne et la démarche marketing</b></i>	L'implantation de la logique marketing dans la prise de décision stratégique d'une entreprise moyenne nécessite la prise en compte de ses spécificités de fonctionnement

Auteur (année)	Question centrale	Résultats
Gardner D.M (1983)	<i>Pratiques marketing de l'entreprise moyenne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le marketing consomme une large part des ressources</li> <li>- La planification marketing formelle est très souvent absente</li> <li>- Le service client et la flexibilité sont considérés comme les deux points forts</li> <li>- Les entreprises ont atteint le marketing "idéal" notamment du fait de leur étroite coopération avec leurs principaux clients</li> </ul>
Hise R.T. (1965)	<i>Adoption comparée du concept marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une large majorité d'entreprises (grandes et moyennes) a adopté le concept marketing</li> <li>- Le degré d'adoption du concept du marketing des grandes entreprises est plus fort</li> </ul>
Hermann,J.L (1995)	<i>Mise en œuvre du concept marketing en PME manufacturières : le cas du développement de produits</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en œuvre du concept marketing au triple sens (l'effort d'information sur le marché, la prise en compte de l'information sur le marché dans l'action et l'implication de l'ensemble du personnel de l'organisation) est possible dans le contexte de la PME</li> <li>- La présence d'un dirigeant possédant une formation initiale, d'une part de niveau supérieur, et d'autre part en gestion, constitue autant de prédispositions favorables à la mise en œuvre du concept marketing</li> <li>- La mise en œuvre du concept marketing exerce une influence positive sur la performance (la performance de produits nouveaux et le degré d'atteinte des objectifs généraux des PME)</li> </ul>
Kinsey J. (1987)	<i>Place et pratique du marketing</i>	La majorité des petites entreprises n'a pas adopté une approche marketing (ex : segmentation rare, absence de planification, communication limitée, pas de force de vente, etc.)



Auteur (année)	Question centrale	Résultats
Marchesnay M. (1988)	<i>Pratiques commerciales de la petite entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Études de marché peu fréquentes, produit essentiellement considéré sous l'angle technique, faible importance accordée aux prix fixés selon l'approche "cost-plus", dirigeant au cœur de la force de vente, communication très limitée, etc.</li> <li>- Constat de situations très diversifiées</li> <li>- Rôle important du dirigeant tant dans les décisions que dans les pratiques commerciales</li> </ul>
Mc Namara C.P. (1972)	<i>Adoption et implantation comparées du concept marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le degré de pénétration du concept marketing est plus grand dans les entreprises de biens de consommation que dans celle de biens industriels</li> <li>- Le degré de pénétration du concept marketing est plus grand dans les grandes entreprises que dans les PME</li> </ul>
Meziou F. (1991)	<i>Comportements marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fréquences de réalisation de 14 activités marketing : planification marketing, études de marché, rattachement hiérarchique, coordination des activités marketing avec celles des autres services, fabrication de produits qui satisfont les besoins des clients, etc.</li> </ul>
Moller K. Antilla M. (1987)	<i>Analyse et évaluation de la "capacité marketing"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement et validation d'un cadre conceptuel pour apprécier la "capacité marketing" d'une entreprise</li> <li>- Mise en évidence de différences de "capacité marketing", liées à des différences de taille, de maturité et d'environnement.</li> <li>- Relation positive entre capacité marketing et probabilité de succès d'une entreprise</li> </ul>

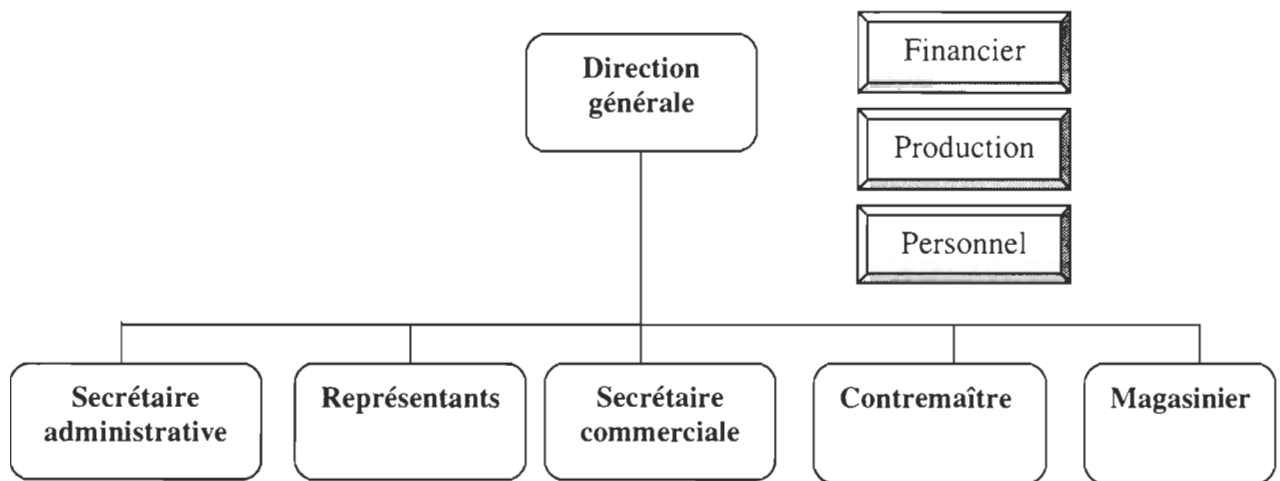
Auteur (année)	Question centrale	Résultats
Ogwo O.E. (1987)	<i>Statut et pratiques du marketing</i>	Les entreprises n'ont pour la plupart pas adopté le marketing; elles adhèrent plutôt à la philosophie de production
Peterson R.T. (1989)	<i>Adoption de l'orientation marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une entreprise sur trois a adopté l'orientation marketing.</li> <li>- L'orientation "production" domine dans les entreprises manufacturières</li> </ul>
Reagan C.C. Gavin T.A. (1988)	<i>Analyse des pratiques marketing</i>	Plusieurs activités marketing semblent fréquemment réalisées, ex : l'évaluation des besoins des clients, les actions de communication ou encore l'évaluation de la politique de prix
Traynor K. Traynor S.C. (1989)	<i>Pratiques de marketing comparées</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance accordée à une liste de techniques marketing et promotionnelles</li> <li>- Comparaison selon la taille et le secteur d'activités des entreprises interrogées</li> </ul>
Weinrauch J.D. Mann O.K. Robinson P.A. Pharr J. (1991)	<i>Ressources financières limitées et pratiques marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ressources limitées de la petite entreprise constituent une contrainte pour leur marketing</li> <li>- Les petites entreprises n'acquièrent pas activement ni formellement quelque forme d'assistance marketing que ce soit</li> <li>- Les techniques marketing les plus utilisées sont les brochures, les visites de représentants et le mailing personnalisé</li> </ul>

Source : Hermann, 1995.

### 2.1.4 Le concept du marketing dans le contexte spécifique de la PME

La forme entrepreneuriale simple est celle qui caractérise généralement les PME, ou le dirigeant est en relation directe avec ses employés (Hefler et Orsoni, 1995). Ce dernier assume seul toutes les tâches fonctionnelles, dont celles relevant de l'activité commerciale et il est secondé par des collaborateurs de niveaux subalternes :

**Figure 1 : La forme entrepreneuriale caractérisant la PME**



Source : Hefler et Orsoni, 1995.

Stasch (1987) suggère trois éléments pour expliquer les caractéristiques particulières de la PME devant être prises en compte pour une meilleure compréhension de la fonction marketing :

- les circonstances de marché et de concurrence qui sont différentes;
- les différences de gestion qui sont dues à l'influence du propriétaire-dirigeant qui est souvent le créateur de la firme;
- enfin, les limites en matière de ses ressources financières et organisationnelles.

Hills (1987) va encore plus loin et suggère qu'il faudrait prendre en considération plusieurs facteurs, pour une meilleure étude organisationnelle du marketing dans le contexte de la PME : 1) la taille et le stade de développement de la firme; 2) les contraintes associées aux ressources; 3) les faibles parts de marché; 4) la prise de décision à partir d'information plus imparfaite que la grande entreprise; 5) la rareté des gestionnaires professionnels; et enfin 6) un mélange d'objectifs personnels et financiers ne visant pas nécessairement la maximisation des ressources ou l'efficacité de l'organisation.

La présence de tels facteurs dans une firme, sous-entend que la fonction marketing soit perçue et réalisée d'une façon différente des grandes firmes.

Face à l'hétérogénéité qui caractérise les PME, certains auteurs se sont interrogés sur l'existence de différences au niveau des pratiques marketing des PME (Herrmann, 1993). Ils ont aussi mis ces pratiques en relation avec plusieurs sources de diversité dans l'univers de la PME, comme le profil du dirigeant (Lorrain et al., 1988; Marchesnay, 1988), l'environnement de l'entreprise (Marchesnay, 1988) ou encore le stade de développement de l'entreprise (Carson, 1985).

Carson et Cromie (1990) retiennent que les caractéristiques des PME se traduisent sur le plan marketing par des ressources financières limitées, un manque d'expertise en marketing, et un impact limité sur le marché. Les activités marketing semblent principalement menées en réaction à des crises opérationnelles, comme par exemple la perte d'un client important dans le cas d'une entreprise de sous-traitance ou encore la croissance insuffisante du chiffre d'affaires (Carson et Cromie, 1990).

Un autre inconvénient relatif à l'application du marketing dans une PME vient du fait que les techniques et outils utilisés sont souvent très coûteux et d'un rendement parfois aléatoire (Badoc, 1981).

### **2.1.5 Les limites financières des PME et la pratique du marketing**

Concernant les moyens financiers accordés à la fonction marketing, peu d'informations sont disponibles sur ce point. On a souvent noté que les petites entreprises ont des budgets très limités pour la mise en oeuvre du marketing (Perreault, 1997).

L'étude de Kinsey (1987) nous apprend que près d'un quart des dirigeants des PME manufacturières écossaises interrogés, ne connaissent pas le budget alloué à la fonction marketing. Pour soixante pour cent de ces firmes, le budget alloué à la fonction marketing demeurerait inférieur à 5 % du chiffre d'affaires.

Généralement, la petite entreprise fait du marketing surtout par les sommes qu'elle alloue à la publicité dans les journaux, à la radio et à la télévision, ainsi que par ses stratégies de vente au comptant ou de vente à crédit (Gagnon et al., 1996).

### **2.1.6 L'importance de la fonction marketing pour la PME**

L'importance des facteurs d'origine marketing pour le succès ou la survie des PME a été largement affirmée dans la littérature. À l'encontre de bien des préjugés, on peut affirmer qu'une stratégie marketing est encore plus nécessaire à la petite entreprise qu'à la grande entreprise, car elle permet de tracer une ligne de conduite dans un environnement difficile et en changement (Serraf, 197; cité dans Hermann, 1995).

D'ailleurs, parmi les causes de mortalité et de défaillance des PME, l'absence d'une politique marketing est des plus fréquemment citée. Hills (1985) et Labarbera et Rosenberg (1989) ajoutent qu'en matière de création d'entreprises, un nombre élevé d'échecs s'explique par des erreurs d'appréciation du marché.

La petite entreprise est fondamentalement liée à l'idée de marché et de la concurrence. Au contraire des marchés monopolistiques des grandes entreprises, la petite entreprise crée peu ou pas de barrières à l'entrée, ce qui permet l'arrivée de nouveaux concurrents et la disparition des entreprises inefficaces (Julien et Marchesnay, 1988). Hoflack et Dubois (1983) notent que le problème essentiel de nombreuses PME est de s'adapter, de trouver des demandes interstitielles, et qu'à ce titre, l'utilité du concept marketing est évidente.

L'importance accordée à la fonction marketing en PME est approchée de diverses façons dans la littérature. Mc.Namara (1972) et Hise (1965) (cité dans Hermann, 1996) se sont intéressés aux dénominations données aux responsables marketing, faisant l'hypothèse a priori de l'existence d'un tel responsable, voire d'un service marketing, et ont trouvé que dans la moitié des cas les titres variés des supposés responsables marketing renvoient bien davantage à des responsables des ventes. Les résultats de l'étude menée par John et Rowntree (1991) vont dans le même sens. Dans huit entreprises étudiées, un responsable marketing a été désigné, sa mission consistait alors essentiellement à rester en contact étroit avec les clients connus, et à coordonner les efforts de vente et de distribution, c'est à dire qu'il s'agit en fait plutôt d'un responsable des ventes. Les mêmes auteurs ajoutent que dans

aucune des vingt entreprises étudiées, il n'est possible de considérer qu'un responsable marketing, au vrai sens du terme existe.

Une étude longitudinale réalisée par Ellis et Jolibert (1991) auprès de PME brésiliennes pour la période de 1976 à 1986 a démontré l'existence d'une corrélation entre la survie des entreprises d'une part, les activités marketing pratiquées et les attitudes des cadres supérieurs, d'autre part, ceci étant encore plus prononcé pour les firmes de taille moyenne (Perreault, 1997).

Les grandes tendances à retenir de cette étude sont à l'effet que les entreprises ayant survécu de 1976 à 1986, comparativement à celles qui ont disparu, sont celles qui : 1) ont modifié davantage et plus fréquemment leurs produits, et ce en réponse aux besoins exprimés par le marché; 2) ont utilisé davantage et de façon plus diversifiée les moyens publicitaires et promotionnels disponibles; 3) ont eu recours à un réseau de distribution multiple; et 4) dont la fixation des prix était très influencé par ceux de la concurrence.

Une autre étude menée par Kinsey (1987) ayant examiné comment et jusqu'à quel point le marketing était pratiqué dans les PME industrielles écossaises, a révélé les éléments suivants : l'aspect financier (fonds de roulement) et la gestion du personnel sont les premières faiblesses identifiées par les gestionnaires, alors que le marketing arrive au troisième rang. L'auteur attribue cette situation au fait que les propriétaires-dirigeants sous-estiment l'importance du marketing (Perreault, dans GREPME, 1997).

Sur la base d'une liste de tâches traditionnellement plus ou moins dévolues au marketing, Mc.Namara (1972) ne manque pas de constater que des activités comme la communication, la prévision des ventes, les relations avec les clients ou les études de marché sont assignées au service marketing dans 75 à 85 % des petites entreprises étudiées. Pour d'autres activités comme la fixation des prix ou le développement de produits nouveaux, la proportion tombe respectivement à 66 et 45 %.

L'étude menée par la CNIPE (1974) (cité dans Badoc, 1981) montre que 40 % des dirigeants de PME déclarent savoir intuitivement ce qui se vendra sur le marché et que 45 % de ces mêmes dirigeants se conçoivent comme omniprésents dans leur entreprise. Parmi ces mêmes dirigeants, 57 % ne peuvent citer les actions commerciales de leur entreprise alors que 22 % précisent qu'ils n'ont ni politique commerciale ni objectifs définis et 65 % n'élaborent aucun plan de marketing. Cette proportion est encore renforcée lorsque l'on sait que parmi ceux qui déclarent élaborer un plan de marketing, beaucoup possèdent une connaissance très limitée du contenu de ce plan.

Une dernière façon d'approcher l'importance accordée à la fonction marketing consiste à évaluer le temps qui y est consacré.

Teach et Tarpley (1989) ont révélé que les cadres supérieurs ayant participé à leur étude allouent 47 heures par mois au marketing contre 36 heures par mois consacrés à la gestion générale, situant ainsi le marketing au premier rang de toutes les fonctions de l'entreprise. Les dirigeants des PME manufacturières écossaises déclarent consacrer au marketing 20 % de leur temps (Kinsey, 1987). Quant aux dirigeants de petites entreprises québécoises en



démarrage, leurs déclarations situent la fonction marketing au même niveau d'importance en moyenne que la fonction financière, soit derrière la fonction production (Lorrain et al., 1990).

De façon globale, Hermann (1995) conclut que les caractéristiques des PME ne sont pas de nature à remettre en cause l'universalité de l'approche marketing, et que les PME auraient plus besoin de marketing que les grandes entreprises.

## **2.2 Les systèmes d'information**

Même si les systèmes d'information comme tels existaient bien avant la venue des ordinateurs, peu d'attention leur avait été accordée (Lapointe, 1991). Au cours, des vingt dernières années, le domaine des systèmes d'information mieux connu sous l'appellation de "Management Information Systems" (MIS), a connu un développement notable.

### **2.2.1 Définition des systèmes d'information**

L'expression "système d'information" désigne le fait que dans les organisations, l'information est manipulée avec régularité, c'est à dire avec répétition (Peaucelle, 1983).

Le système d'information désigne la logistique indispensable à la réalisation du processus d'information (Lesca, 1989). Le concept de système d'information a connu une évolution qui est mise en relief à travers des définitions qui en sont données. En effet, les premières définitions ont assigné à la notion de système d'information une teneur informatique alors que les définitions les plus récentes (Davis et al., 1986) relient davantage les systèmes d'information au processus et à la poursuite de l'efficacité organisationnelle.

Ainsi, les applications techniques de l'ordinateur n'interviennent plus qu'à titre d'outils permettant d'accroître la performance de l'organisation ainsi que celle de l'individu.

Muller et Sépari (1993) définissent un système d'information ainsi :

« Un système d'information regroupe (...), l'ensemble des moyens matériels et humains et des méthodes permettant de traiter différentes formes d'information rencontrées. Un système d'information utilise des ressources humaines (utilisateurs finals et informaticiens), du matériel (machines et supports) et des logiciels (programmes et procédures) pour accomplir des fonctions de saisie, de traitement, de sortie, de stockage et de contrôle ».

Un système d'information relie donc trois grandes composantes :

- Les individus qui participent au processus d'information de l'entreprise.
- Les structures d'organisation (les circuits d'informations, les documents, les procédures mises en places, la décentralisation, etc.)
- Les technologies de l'information et de la communication, dont l'évolution est plus que galopante.

D'autres auteurs, dont Davis et al., (1986), parlent de système d'information pour le management. Selon ces auteurs, un système d'information pour le management comporte deux systèmes :

- ♦ Le système d'information stratégique (SIS), qui assure une surveillance de l'environnement pour en déceler les évolutions. Ce système est orienté vers les décisions stratégiques.

- ◆ Le système d'information de gestion (SIG), qui a pour rôle d'assurer la surveillance des procédures répétitives, l'enregistrement des opérations et la détermination des résultats.

### **2.2.2 Le rôle des systèmes d'information**

Les systèmes d'information sont devenus une composante essentielle de toute entreprise ou de toute organisation. Ils deviennent donc un champ d'étude incontournable dans l'administration des affaires et la gestion (Raymond, 1992). Le système d'information d'une entreprise peut être un levier efficace pour améliorer la performance et accroître la compétitivité (Thomas et Muller, 1996).

Le rôle d'un système d'information est, d'une part, d'accroître l'efficacité des processus opérationnels basés sur la saisie, le stockage et le traitement des données; et d'autre part, il s'agit surtout d'améliorer l'efficacité du processus de prise de décision des gestionnaires en satisfaisant leurs besoins informationnels, c'est à dire en leur fournissant une information mieux adaptée à leurs différents problèmes décisionnels (Raymond, 1988).

Il faut convenir aujourd'hui que ce n'est plus le volume important des données à traiter qui fait l'efficacité d'un système d'information, mais la qualité de ces données (Baile, 1983). Le problème n'est plus dans les conditions actuelles de l'entreprise, de collecter des données, mais de les filtrer, de les analyser, d'en extraire l'essentiel pour le management, et donc de les interpréter rapidement.

### **2.2.3 Les systèmes d'information : spécificités de la PME**

Depuis quelques années, les études concernant la PME se sont multipliées mais peu d'entre elles ont porté sur la spécificité de la PME en matière de système d'information.

Dans le contexte de la PME, les systèmes d'information sont tributaires des spécificités de cette dernière. Raymond et Blili (1992) ont observé que ces spécificités relèvent de plusieurs facteurs (environnemental, décisionnel, psychologique, organisationnel et informationnel) affectant l'adoption, le processus d'implantation et l'utilisation d'un système d'information. Raymond (1984) a analysé les divers aspects des systèmes d'information qui sont affectés par les spécificités des PME. Les différentes caractéristiques pouvant affecter de façon particulière le développement, l'exploitation et l'utilisation des systèmes d'information dans les PME sont les suivantes :

#### **Spécificité environnementale**

- ❑ Incertitude face à l'environnement technologique.
- ❑ Vulnérabilité envers les forces de la concurrence, des clients, des fournisseurs.

#### **Spécificité décisionnelle**

- ❑ Un cycle de décision stratégique orienté vers le court terme et réactif.
- ❑ Un processus décisionnel intuitif, expérimental, utilisant peu d'informations et de techniques formelles de gestion, focalisé sur les flux physiques par opposition aux flux informationnels.

#### **Spécificité psycho-sociologique**

- ❑ Le rôle dominant de l'entrepreneur qui partage peu d'informations et peu de délégation de prises de décision.
- ❑ Un climat psychologique marqué par des attitudes favorables, mais peu d'attentes envers les systèmes d'informations.

### **Spécificité informationnelle**

- ❑ Fonction SI : stade de développement peu avancé, subordonnée à la fonction comptable, peu d'expertise, d'expérience et de formation en gestion des systèmes d'information.
- ❑ Complexité des SI : emphase sur les applications administratives à base de progiciels, peu d'expertise technique.
- ❑ Succès des SI : sous-utilisation des systèmes d'information, peu d'impact sur l'efficacité décisionnelle et organisationnelle.

Source : Raymond Louis (GREPME, 1997).

Ajoutant à cela le fait que les petites entreprises rencontrent des problèmes particuliers que ne rencontrent pas les grandes et qui requièrent des approches de gestion distinctes

(Raymond et Blili, 1992). Un manque chronique de ressources se manifeste sous forme de faiblesses dans les domaines du financement, de la planification, du pilotage, de la formation et des systèmes d'information (Welsh et White, 1981). Selon les mêmes auteurs, les petites entreprises sont souvent en état de "pauvreté" en ce qui a trait aux ressources humaines, financières et matérielles. Elles n'ont généralement pas les capacités de développer et de gérer elles mêmes leurs systèmes d'information, devant faire appel à des tiers. Et ce manque de contrôle sur la gestion de ses ressources informationnelles accroît donc le niveau de risque pour la petite entreprise, lorsque ces ressources sont utilisées à des fins non seulement opérationnelles mais aussi stratégiques.

Sans oublier, le fait que la venue d'un système dans une entreprise est souvent perçue comme étant liée à des changements importants. Or, certains dirigeants ont tendance à résister aux changements et à la nouveauté. De telles faiblesses entraînent pour les PME un

taux de mortalité beaucoup plus élevé que celui des grandes entreprises (Raymond et Blili, 1992).

L'impact des systèmes d'information stratégiques dans les PME est encore peu compris, dans la mesure où ces applications sont censées procurer un avantage concurrentiel aux PME qui les ont implantées (Raymond, 1994). Concernant les applications des systèmes d'information, les PME traditionnelles ont tendance à opter pour des applications d'envergure limitée axées sur la gestion opérationnelle interne (paye, comptabilité, etc.) plutôt que pour des applications orientées vers les communications avec l'extérieur ou la résolution de problèmes complexes (Doutriaux et Ferrand, 1995).

Les résultats d'études menées par Raymond (1990) ont montré que le succès de ces applications, mesuré selon des critères de satisfaction des utilisateurs, de productivité et d'efficacité est largement tributaire non seulement du soutien et des connaissances en technologie de l'information du dirigeant de l'entreprise et du degré de décentralisation de l'entreprise, mais également de l'importance accordée aux TI à travers leur planification, leur envergure (nombre d'applications administratives et stratégiques) le lieu de leur développement (effet positif du nombre d'applications développées dans l'entreprise et exécutées localement), les connaissances des utilisateurs, et le support technique interne et externe qui leur est octroyé.

### **2.3 Les systèmes d'information marketing**

Selon Levrick et al., (1995) la notion de système d'information marketing (SIMk) n'est pas nouvelle, mais ce qui l'est, c'est le fait que les systèmes d'information marketing soient actuellement le secteur informationnel ayant la croissance la plus rapide.

Historiquement, les systèmes d'information marketing sont définis comme l'ensemble des méthodes et des procédures servant à l'analyse, à la planification et à la présentation des informations nécessaires à la prise de décision en marketing (Cox et al., 1967) (cité dans Boulaire et al., 1996). Le rôle des SIMk a d'abord été de fournir des rapports standardisés à de multiples utilisateurs en utilisant de nombreuses sources d'information (Choffray et al., 1986). Les SIMk n'étaient donc considérés que comme des outils managériaux servant à recueillir, classer, analyser et distribuer au bon moment des informations aux responsables. Il s'agissait avant tout d'outils de gestion des informations, de recherche et de planification marketing, de modélisation, de budgétisation, d'aide à la décision, d'analyse de scénarios et de contrôle des activités marketing (Higby et al., 1991).

Aujourd'hui les SIMk ne sont plus considérés uniquement comme des systèmes de gestion mais également comme des systèmes opérationnels, principalement axés sur la gestion des activités de ventes (Boulaire et al., 1996). Moriaty et al., (1989) proposent quatre formes types de SIMk très fortement axées sur l'évaluation de la productivité des ventes : force de vente, gestion des ventes et du marketing, marketing direct et télémarketing. Dépendamment de la forme adoptée, les SIMk permettent d'accéder soit à l'information sur le consommateur pour en étudier le comportement et les réactions aux initiatives de

l'entreprise, soit à l'information sur l'entreprise pour vérifier les stocks et les commandes, gérer la distribution et administrer les ventes (Boulaire et al., 1996).

Globalement, les SIMk restent divisés entre les deux types : opérationnel et managérial. Le SIMk opérationnel sert des utilisateurs et des cadres intermédiaires exploitant des données détaillées pour prendre des décisions tactiques liées à la vente. Le SIMk managérial sert des cadres supérieurs et des dirigeants, demandant des informations plus agrégées dans le cadre de prises de décisions stratégiques. L'étude de Eldon (1997) a révélé le fait que les responsables de haut niveau (vice-président marketing, ventes, etc.) sont identifiés comme étant les personnes bénéficiant le plus de support de la part du SIMk, et que, la plupart du temps, les managers utilisent le SIMk pour la planification et le contrôle. Darmon et al., (1991) soulignent le fait que toute entreprise possède un système d'information marketing. L'inconvénient c'est que bien souvent les gestionnaires eux mêmes l'ignorent.

Dans l'étude d'Eldon (1997), 51 % des entreprises interrogées ont indiqué que leur entreprise dispose d'une certaine forme de système d'information marketing. Et, que la plupart des responsables associe le système d'information marketing aux rapports (34,6 %), aux bases de données et à la recherche documentaire (17,9 %).

Le SIMk peut être plus ou moins perfectionné et permet à l'entreprise de recueillir un certain nombre de renseignements propres pour orienter ses décisions. L'étude de Berry (1983) et Mentzer et al., (1987) a révélé l'utilisation des micro-ordinateurs dans les SIMk. Higby et Farah (1991) soulignent l'utilisation des supports d'aide à la décision et des systèmes experts. Néanmoins, et bien que le SIMk soit le plus souvent informatisé, ce n'est



pas indispensable selon (Hiam et Schewe 1992). L'important, c'est que l'information soit planifiée, traitée, organisée, collectée, analysée et présentée à temps avant de songer de prendre une décision marketing.

Le but de système d'information marketing est de procurer l'information nécessaire à toute prise de décision afin de réduire l'incertitude. Le SIMk collecte des données de façon continue, et les stocke pour répondre éventuellement à un large éventail d'interrogations. Par conséquent il ne faut pas confondre SIMk et recherche marketing (Hiam, et al., 1992). La recherche en marketing n'est concentrée que sur un seul problème à la fois, et l'information recherchée ne servira qu'à éclairer ce seul problème. Le SIMk agit tout à la fois préventivement (peut alerter la direction sur des problèmes éventuels), pour éviter une crise et de façon curative en supportant le processus de résolution de problème (prise de décision).

### **2.3.1 Définition du système d'information marketing**

On donne parfois au terme de SIMk un sens beaucoup plus large que celui qui sera retenu dans notre recherche. Pour certains auteurs comme Montgomery et Urban un SIMk (1969) (cité dans Kotler, 1994), est un ensemble intégré de moyens d'informations et d'instruments intellectuels (méthodes statistiques et modèles normatifs) dont se sert l'entreprise pour élaborer ses stratégies, ses plans, et en contrôler la réalisation.

Kotler (1994) définit le SIMk de la façon suivante :

« Un système d'information marketing est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer un flux ordonné d'information pertinente, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destiné à servir de base de décisions marketing ».

Un SIMk n'est en fait qu'une approche structurée de recherche, de collecte, de traitement et d'entreposage de l'information dont le gestionnaire du marketing peut avoir besoin lors de ses prises de décision (Carrier, 1994).

Dans le cadre de notre recherche, nous allons adopter une définition plus restrictive, en nous limitant aux moyens de collecte, d'analyse et de diffusion destinés à générer de l'information requise pour la prise de décision marketing.

### **2.3.2 Le rôle du système d'information marketing**

Le système d'information marketing est une forme particulière de système d'information. Comme tout système d'information, il transforme donc des données "brutes" en informations qui ont un sens pour le gestionnaire (Mayros et Werner, 1982).

Le rôle d'un système d'information en marketing est de fournir aux gestionnaires les données et les modèles permettant de faciliter et d'améliorer leur processus décisionnel face à l'incertitude du marketing (Raymond et al., 1986). Cette incertitude est liée à la subjectivité et l'aléatoire au sein du marketing. Un système d'information marketing génère

un flux systématique d'informations utiles recueillies tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (Pettigrew et al., 1996). Ces informations servent de base à la prise de décision dans certains secteurs de responsabilités bien définis de la direction marketing. Le SIMk fournit au gestionnaire un flux planifié et régulier de données formelles utiles à la prise de décision en marketing (Colbert et Fillion, 1995).

Par définition, le SIMk contribue significativement à la réalisation des objectifs primaires de l'entreprise (Daniels et Shirley, 1998), et peut rendre la prise de décision efficiente et efficace (Buttery, 1996). Ce système améliore donc, l'efficacité de la prise de décision en fournissant aux managers une information analytique dont ils ne pourraient disposer à partir d'analyses marketing conventionnelles (Baile, 1983). Étant donné la variété des problèmes traités en marketing, la diversité des décisions non structurées, les systèmes d'information ont désormais pour objectif premier celui de soutenir les multiples processus décisionnels. Ils soutiennent les responsables marketing (directeur marketing, responsable des ventes, etc.) en tant que mémoire externe, processus d'amplification de leurs capacités cognitives et aide à la décision (Boulaire et al., 1996). Ils permettent donc à l'entreprise de réagir rapidement aux besoins des consommateurs (Eldon, 1997). Leur but est toujours d'obtenir rapidement, de clarifier, de résumer, de compiler, d'échanger un grand nombre d'informations en provenance de sources les plus diverses dans la perspective d'une prise de décision.

Les systèmes d'information en marketing accomplissent deux grandes fonctions (René et al., 1996) : la collecte et l'analyse des données. Les données marketing peuvent provenir, en ordre croissant de leur coût pour l'entreprise, de sources secondaires internes (ex : la force de vente, etc.) ou externes (ex : bureau gouvernemental des statistiques) ou de sources primaires (René et al., 1996). Dans ce cas, la source primaire utilisée en marketing est l'enquête par sondage (questionnaire, échantillon et supports de l'enquête). Finalement, l'analyse des données peut faire appel à des techniques statistiques élémentaires ou à des méthodes plus élaborées.

Les résultats de l'étude menée par Eldon (1997) révèlent que seulement 41,3 % des responsables interrogées pensent que leur système d'information leur procure un certain avantage compétitif et que 58,7 % de l'échantillon ne sont pas satisfaits de leur système d'information marketing. Les entreprises à succès sont celles qui ont une image positive de leur SIMk. Dans ce sens, l'auteur soupçonne que les SIMk perçus comme satisfaisants sont ceux qui sont susceptibles de créer un avantage concurrentiel. En d'autres termes, la création d'un avantage compétitif semble être la clé de satisfaction des utilisateurs de système d'information marketing.

### **2.3.3 Développement et conception des systèmes d'information marketing**

Avant même de construire un système d'information, il faut connaître à quel niveau hiérarchique ce dernier sera implanté (Brien Stafford, 1982; Davis et Olson, 1985). Ceci déterminera par exemple le niveau d'agrégation des informations qui sont générées par le

système. Dans la conception de son SIMk, l'entreprise doit porter son action sur deux domaines :

- Déterminer les dimensions et plus généralement les caractéristiques de ses organes et de ses réseaux de collecte, de transformation et de traitement de l'information pour qu'ils aient une capacité et une rapidité suffisante.
- Réduire le volume d'informations à saisir, à transmettre et à traiter.

La conception du SIMk est la première phase du développement d'un système. Une étape primordiale de cette conception est la détermination des besoins d'information. La connaissance des besoins d'information est importante pour définir adéquatement le système (Mayros et Werner, 1982). Pour connaître les données marketing à collecter, il faut d'abord connaître les types de décisions qui seront prises (Davis et Olson, 1985).

Les décisions peuvent par ailleurs être classées sur un continuum allant de programmés à non-programmés. Les décisions programmées peuvent être spécifiées par un ensemble de procédures ou de règles puisqu'elles sont répétitives et routinières. Ce n'est pas le cas pour les décisions non-programmées qui surviennent une seule fois (ad hoc) à cause de leur nouveauté ou de facteurs imprévus et l'on ne peut de spécifier à l'avance toutes les variables en jeu (Davis et Olson, 1985).

L'approche de l'analyse de la décision proposée vise à identifier les objectifs de décisions courantes et potentielles, à identifier un modèle de prise de décision pour chaque décision et à découvrir les besoins d'information (Davis et Olson, 1985). Cette approche permet de mesurer l'importance de chaque élément de donnée et la précision requise.

Le but de la phase de conception est donc de s'assurer que le problème est bien défini et d'implanter les utilisateurs dans un "contrat d'action" (Lilien et Kotler, 1983). Le développement des SIMk s'est essentiellement accompli suivant l'objectif d'améliorer la capacité et la rapidité de stockage de l'information, et d'analyser une information essentiellement quantitative (Boulaire et al., 1996).

Cependant, il est essentiel de souligner que la conception des systèmes d'information doit respecter la diversité, la culture et les besoins spécifiques des entreprises (Pateyron, 1994). Cette diversité est due essentiellement à la conjugaison de facteurs de différenciation comme la taille et le secteur d'activité. Le système d'information devient donc un système dynamique en perpétuelle évolution et en relation avec l'environnement et les modifications possibles d'utilisateurs.

La conception d'un système d'information ne peut dorénavant plus se faire sans considération du processus de décision lui-même et de l'impact qu'a ce système sur le comportement du décideur (Baile, 1983). En effet, certains dirigeants recherchent une information riche et détaillée, alors que d'autres souhaitent une information limitée, sélective et synthétique.

Par ailleurs, plusieurs barrières à une implantation réussie d'un SIMk sont dénoncées dans la littérature. L'une d'elles concerne le manque de compréhension des besoins des gens de marketing par les concepteurs de systèmes une autre tient au fait qu'au niveau des SIMk on sous-évalue le rôle de l'intuition, de l'imagination et de la créativité dans la prise de décision marketing (Hackner, 1988; Stevenson et al, 1990).

## **CHAPITRE 3**

### **CADRE SPÉCIFIQUE DE L'ÉTUDE**

Dans une première partie de ce chapitre nous allons développer la littérature concernant les SIMK. Nous allons donc parler de l'information, du traitement ainsi que la diffusion de cette information. Nous allons ensuite, parler des différentes variables susceptibles d'influencer ou d'être influencées par le SIMK. Et, enfin nous allons présenter le modèle de recherche, ainsi que les objectifs reliés à cette étude.

### **3.1 Cadre théorique spécifique**

#### **3.1.1 L'information dans les PME**

L'information est la matière première essentielle de la planification et de toutes les décisions de l'entreprise (Lendrevie et Lindon, 1990). L'information est un processus, par lequel l'entreprise s'informe sur elle même et son environnement et par lequel elle informe son environnement au sujet d'elle même (Lesca, 1989). Le processus se subdivise en quatre sous fonctions :

1. La création des informations.
2. La mémorisation des informations.
3. Le traitement des informations.
4. La communication des informations.

Dans le cas de la petite entreprise, Fourcade (1993) souligne le fait, que cette dernière procède de façon individuelle dans sa recherche d'information et que sa démarche est problématique pour deux raisons :

- Dans l'hypothèse d'un coût d'accès à l'information compatible avec les exigences de sa gestion, elle peut souffrir d'une sous-information ou d'une information mal adaptée à ses besoins.
- À l'inverse, elle peut cumuler le double handicap du suramplification de l'information, à savoir un coût d'accès trop élevé et une sur-information dans laquelle il paraît difficile de trier les informations pertinentes.

### **3.1.1.1 Les sources d'information**

Généralement, la PME ne dispose pas d'importantes sources d'information comparativement à la grande entreprise (Eldon, 1997). Elle dispose d'un réseau d'information et de contacts d'envergure restreinte. Ces sources ne sont pas toujours suffisamment fiables pour être intégrés dans la stratégie de l'entreprise.

Concernant les sources d'information utilisées par les PME, l'enquête de Johnson et Kuehn (1987) montre que les dirigeants se fient davantage à leurs contacts personnels qu'aux sources économiques, gouvernementales ou technologiques. Ils sont plus préoccupés par les informations externes. Les mêmes auteurs rapportent que les dirigeants consacrent plus de la moitié de leur temps de veille à rechercher des informations liées au marché et à la technologie. Ils utilisent plus fréquemment comme sources les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les subordonnés. D'autres sources importantes sont les foires, les concurrents, ou encore d'autres intervenants de l'industrie (Lehtimäki, 1991). Les vendeurs ou représentants sont en contact direct avec la clientèle de l'entreprise, et à ce titre, constituent tout particulièrement des sources d'information secondaires (rapports des



ventes, etc.) voire primaire (participation à des groupes de discussion destinés à générer des idées de nouveaux produits, etc.) (Hermann, 1995).

Les études antérieures portant sur l'utilisation des sources d'information démontrent que les sources commerciales (agents et représentants, clients, fournisseurs, etc.) seraient les plus employées par les dirigeants. Les fournisseurs de technologie semblent être de loin leur source d'information privilégiée. Les salons, foires et expositions industrielles sont aussi très utilisés (Lapointe, 1991).

L'étude de El Louadi (1994) révèle que l'information dont les PME ont le plus besoin et qui est la plus disponible est celle relative à leurs produits et services. Eldon (1997) parle de trois sources d'information marketing pour les PME : la comptabilité interne, la recherche marketing et l'intelligence marketing. Dans son étude sur les informations portant sur les marchés, Bruch (1992) distingue quatre types de sources personnelles les plus utilisées : les clients, les contacts d'affaires, les compétences et les fournisseurs. Quant aux sources écrites, les revues d'affaires sont les plus utilisées. El Louadi (1994) note l'usage de près de 100 % des journaux et des magazines dans la quasi totalité des cas.

L'information utile est celle qui permet à chaque acteur de prendre la bonne décision dans son domaine de compétence, celle qui contribue à la création de la valeur ajoutée maximale que l'on attend de lui (Erny, 1998).

Julien et al., (1994) ont observé que les informations jugées importantes par les dirigeants de PME manufacturières ont rapport avec les innovations de produit, de matériaux et de

procédés. Les résultats de leur étude montrent également que les informations commerciales sont considérées plus importantes que celles de nature technologique.

Concernant les informations disponibles pour le système d'information marketing, l'étude d'Eldon (1997) révèle que plusieurs PME dépendent de leurs données comptables, qui sont considérées comme la source la plus importante pour générer des données internes ainsi que sur leurs clients. La plupart des PME interrogées collectent des informations sur les clients potentiels ainsi que sur les concurrents (rapports des ventes) (Meziou, 1991). Quant à Martinet et Rhibault (1989), ils font la distinction entre les sources formelles et les sources informelles. Les premières concernent la presse écrite, les banques de données, les sociétés de service, etc. Les secondes comprennent les concurrents, les fournisseurs, les colloques et congrès, etc.

Les dirigeants traitent successivement une multitude de tâches, très brèves, très variées, en sautant d'un sujet à un autre et en répondant souvent aux sollicitations du moment (Mintzberg, 1976, cité dans Lesca, 1986). Leur préférence va donc à la communication orale. A leurs yeux, les informations informelles, les impressions, les sentiments ne sont pas moins importants que les informations analytiques fournies par les rapports écrits (Mintzberg, 1990). O'Reilly (1982) a observé que la fréquence à laquelle les décideurs utilisent les sources d'information dépend notamment de la qualité des informations fournies et de l'accessibilité des sources et des canaux d'information. Ceci a été confirmé par Fann et Smeltzer (1989), indiquant que la fréquence d'utilisation des sources d'information dépend fortement de l'accessibilité de celles-ci.

Pour Schafer (1990) l'utilisation des sources d'information est liée au dynamisme entrepreneurial des dirigeants. Boyer (1992) et Hills (1985) mettent l'accent sur le fait que, dans certains cas, le dirigeant peut en arriver à ignorer les informations n'allant pas dans le sens attendu a priori. Ainsi, l'information négative contraire à ses projets serait bien souvent ignorée et mise de côté (Spitzer et al., 1989). Le dirigeant doit être intimement convaincu que l'information constitue pour lui une véritable ressource au même titre qu'un matériel performant, un personnel compétent, des disponibilités financières ou une localisation judicieuse (Saporta, 1986). Enfin, Miller et Friesen (1982) soulignent le fait que l'utilisation des sources d'information varie avec la stratégie de l'entreprise.

#### **3.1.1.2 La collecte d'information**

L'aptitude d'une organisation à obtenir et à interpréter des informations, ainsi que son avantage concurrentiel informationnel reposent davantage sur sa capacité de traitement de l'information, que sur le simple fait d'en disposer (Moorman, 1995; Moorman et al., 1992; Sinkula, 1994). Wright et Ashill (1998) suggèrent que les variables qui déterminent les besoins d'information doivent aussi guider le choix de la méthode de collecte d'information.

Cependant, l'accès aux différentes sources d'information pose un sérieux problème pour les PME. La petite entreprise estime le coût et sa capacité de recherche d'informations en fonction de sa taille. Elle renonce alors à l'information systématique, courant ainsi le risque de perte de compétitivité. Il convient cependant de ne pas oublier que les modes de collecte d'information ne sont pas les mêmes que ceux de la grande entreprise (Lesca, 1989). Les

formes de collecte d'information de la PME ne sont pas indépendantes des ressources de l'entreprise, elles mêmes dépendantes de l'environnement dans lequel elle évolue.

En effet, dans cette recherche d'information nouvelle, les PME sont limitées par la difficulté à trouver de bonnes sources et par la suite, à utiliser cette information de façon efficace (Julien, 1994). Les PME ont ainsi beaucoup plus de difficultés que les grandes entreprises à obtenir cette information récente souvent contrôlée ou partagée dans des groupes restreints, compte tenu de leurs ressources en général plus limitées et d'une structure nationale de production et de transfert de l'information mal adaptée ou mal orientée vers les besoins des petites entreprises (Julien, 1994).

L'information que recherche l'entreprise est accessible à partir du moment où elle a créé son réseau de relations, identifié les différentes sources et mis en place les traitements efficaces des données. La collecte de l'information doit être organisée par l'entreprise et l'ensemble du personnel doit donc participer activement à la recherche de renseignements et d'informations (Pateyron, 1994). L'implication de l'ensemble du personnel, que ce soit relativement à l'effort d'information sur le marché ou à la prise en compte de l'information collectée dans l'action, n'a pas fait l'objet de recherches spécifiques en PME (Hermann, 1995). Les informations sur les marchés sont la plupart du temps recensées par le directeur, ou responsable marketing. Bruch (1992) dans son étude, a trouvé que seulement 27 % des répondants engagent des sous-traitants pour avoir l'information sur les marchés, ceci étant attendu de par le faible nombre d'employés dans les entreprises interrogées.

La disponibilité de l'information est assurée par divers mécanismes organisationnels tels que la structure (Galbraith, 1977, cité dans El Louadi, 1995), la mémoire organisationnelle (Walsh et Ungson, 1991) et les technologies de l'information (Bruns et Mc Farlan, 1987). Selon Bidault et al., (1981), la quête de l'information conjoncturelle d'un échantillon de PME manufacturières est caractérisée par un processus de collecte aléatoire, et par une activité de recherche sporadique, répondant à un problème particulier. L'organisation de l'information amassée est d'ailleurs plutôt défailante, voire absente.

Fann et Smeltzer (1989) rapportent que la majorité des dirigeants de PME obtiennent les informations d'une façon très informelle en observant et en analysant les produits de leurs concurrents et en échangeant avec les clients et les vendeurs. Selon ces auteurs les dirigeants de PME privilégient les communications orales directes et scrutent d'une façon routinière leurs clients et leurs concurrents. Les résultats de l'étude menée par Carson et Cromie (1990) reflètent une activité de collecte d'informations avec différentes sources d'information telles que les publications spécialisées ou les contacts avec les clients ou les concurrents. Les sources d'information impersonnelles les plus utilisées pour la collecte d'information sont les revues professionnelles, les brochures, la publicité et les journaux locaux ou nationaux (Meziou, 1991). Concernant la recherche d'informations spécifiques à la PME, on peut réaliser d'excellentes études en utilisant uniquement des informations internes voire des informations gratuites ou peu coûteuses (Badoc, 1981).

En définitive, le dirigeant de la petite entreprise privilégie les sources informelles et personnelles, à tous les niveaux et de manière très fragmentée (Fallery, 1983). Ses ressources sont nombreuses et toujours de “première main”.

### **3.1.2 L’analyse et le traitement de l’information**

Entre l’information que l’entreprise reçoit, souvent abondante, celle qu’elle souhaite et celle dont elle a réellement besoin, il y a souvent une marge. Dans cette perspective, il convient de préciser les notions d’information circulante et d’information structurante tel que mentionné par Laborit (1974) (cité dans El Hajoui, 1995). L’information circulante correspond à l’information routinière, répétitive et économiquement peu intéressante. L’information structurante entraîne une adaptation ou une transformation du système qui la reçoit, et conduit à des décisions “non-programmées”, favorisant le changement. La réalité ne distingue néanmoins pas de manière si nette ces deux types d’information. Ainsi, l’information structurante se trouvera parfois mêlée à l’information circulante

Compte tenu de ces différents aspects, il appartient au veilleur (personne responsable de la recherche d’information) de trier, de sélectionner et d’éliminer les informations inutiles. L’activité de filtrage implique un choix et par conséquent l’élaboration de critères de choix. Jakobiak (1992) parle à ce niveau de valider les informations. L’auteur estime que la validation ne peut être faite que par des personnes compétentes dans le domaine, par un jugement de crédibilité d’abord, puis par l’accès à d’autres sources pour confirmer la première. L’expérience prouve que cette validation ne conduit pas toujours à un jugement

catégorique. Très souvent, on associera à l'information une estimation de valeur, généralement avec trois niveaux de pertinence : quasi-certaine, probable et douteuse.

Sinkula (1994) suggère que l'aptitude d'une entreprise à traiter l'information sur les marchés dépend de ce qu'elle a appris sur les marchés qu'elle exploite et des moyens spécifiques qu'elle utilise pour faire l'acquisition, l'interprétation, la dissémination et le partage de l'information. Rice et Hamilton (1979) soulignent que malgré le fait que les PME sont remarquablement actives dans leur recherche d'informations externes en utilisant une multitude de sources et de moyens, elles leur manquent encore la capacité informationnelle nécessaire pour traiter ces informations.

Généralement, l'organisation de l'information est établie selon un mode qui la rend difficilement exploitable pour la prise de décision stratégique : l'information de fonctionnement est largement prioritaire par opposition à l'information à caractère plus stratégique (Dubois, 1979). L'information disponible sous une forme synthétique, outre sa rareté, n'est pas interprétée rigoureusement : le rôle central et l'implication du dirigeant dans toutes les décisions semble être à l'origine d'une forte subjectivité. En effet, la capacité restreinte à contrôler l'environnement et à interpréter les informations disponibles entraîne de fréquentes crises de décision (Fallery, 1983).

Enfin, l'étude réalisée par Kinsey (1987) révèle le fait qu'un certain nombre de répondants avouent leur incapacité à donner un sens à l'information provenant du marché.

### 3.1.3 La diffusion de l'information

Lainée (1991) distingue deux types de canaux de communication, les canaux organisés et les canaux spontanés. Les premiers sont des voies de communication privilégiées créées suite à des décisions liées au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Ils comprennent les éléments suivants :

- ✓ La diffusion de profils bibliographiques ou brevets envoyés automatiquement par le service de documentation à une liste de destinataires qui ont précisé leurs besoins spécifiques.
- ✓ Les procédures de circulation des revues et rapports (faire circuler les revues avec une liste de destinataires qui doivent signer et dater pour confirmer qu'ils ont reçus la revue).
- ✓ Les séminaires et réunions sont des occasions privilégiées d'échanger de l'information non documentaire. L'information ainsi échangée sous forme non documentaire circule en général plus efficacement que par la rédaction de notes écrites.
- ✓ Dans certaines entreprises des réseaux informatiques (courrier électronique, internet) permettent aux employés d'échanger des messages.

Quant aux canaux spontanés, ils dépendent des réseaux particuliers des acteurs, des relations de travail mais également de sympathie ou d'amitié qui peuvent être à leur origine. Dans ce cas on peut parler de :

- Réunions entre employés venant de différents services de l'entreprise.



- La tenue d'annuaires de spécialistes permettant aux différents acteurs de l'entreprise de mieux répondre à la question "quoi diffuser à qui". Ils privilégient en général la communication parlée par rapport à la communication écrite.

La structure plutôt peu formelle de la PME affecte la circulation de l'information. Les PME sont connues pour la prédominance des relations directes, interpersonnelles et orales en matière de circulation d'information (Hermann, 1995). Dans ce sens, certains auteurs notent que s'il fallait définir la PME du point de vue de son système de relations sociales, il faudrait la définir comme un système de relations immédiates ou directes par opposition aux systèmes de relations sociales fonctionnelles et médiatisées (Bouli et al., dans GREPME, 1997). Les discussions informelles constituent dans ce cas un moyen puissant de communication dans la PME (Kohli et Jaworski, 1990).

L'étude de McNamara (1972) menée dans une perspective comparative de la pénétration du concept du marketing, indique que plusieurs méthodes de communication tant verticale qu'horizontale sont utilisées pour coordonner les activités du service marketing. Il y a d'une part les méthodes qualifiées "d'informelles", comme les échanges d'informations impromptus (discussion de bureau, repas, pause café, etc.), et dans ce cas les réunions de direction arrivent en tête des moyens de communication destinés à favoriser la coordination des activités marketing. Les échanges de "copie pour information" sont largement utilisés. D'autre part il y a les méthodes qualifiées de "formelles" indiquant que plus d'une petite entreprise sur deux (56 %) a recours aux comptes rendus d'analyses des écarts entre

réalisations et prévisions. La proportion demeure du même ordre quant à l'utilisation de documents portant sur les budgets, mais passe en dessous d'une sur deux (43 %) lorsqu'il s'agit de rapport de planification des activités. L'étude de Eldon (1997) souligne le fait qu'une grande partie des PME interrogées n'utilisent pas de moyens informatiques pour communiquer entre les différents services et sections. Et, peu nombreuses sont les PME qui utilisent le courrier électronique pour diffuser l'information.

### **3.1.4 La veille stratégique**

La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité (Lesca et Caron, 1994). Le but de la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de réduire son incertitude, notamment en anticipant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et technologique.

La veille stratégique est donc un outil d'aide au processus de décision stratégique (Laroche et Nioche, 1994). En se référant au modèle du processus de prise de décision de Simon (1983) (cité dans Lesca et Caron, 1995), la veille stratégique se situe dans la phase "intelligence" de l'environnement de l'entreprise. Il s'agit donc d'une phase de recherche d'informations, d'interprétation et de construction d'une vision de l'environnement (Lesca et Caron, 1995).

L'essentiel des travaux dans le domaine de la veille stratégique porte sur les grandes entreprises. On en connaît encore très peu à ce sujet en ce qui concerne la PME (Shafer,

1990; Fann et Smeltzer, 1989). Ballaz et al., (1992) dans leur étude auprès d'un échantillon d'entreprises européennes, révèlent le fait que pour le plus grand nombre la veille stratégique reste principalement limitée à la veille technologique.

Plusieurs auteurs identifient la pratique de la veille comme un facteur critique du succès des entreprises, de l'efficacité de la planification et de la prise de décision stratégique (Bruch, 1992; Fann et Smeltzer, 1989). Pour d'autres, la pratique de la veille est identifiée comme une condition essentielle à la survie des organisations (Radnor, 1991). Smeltzer et al., (1988) associent la performance des PME à leurs pratiques de veille. Pour Lesca (1990) l'un des facteurs discriminants est la personnalité des dirigeants qui imprime un style de direction favorable à l'épanouissement des activités de veille stratégique. Daft et al., (1988) identifient l'incertitude environnementale comme étant un bon indicateur de la fréquence à laquelle les dirigeants pratiquent la veille.

Or, la veille stratégique comporte trois dimensions principales, soit la veille commerciale, la veille concurrentielle, et la veille stratégique.

#### **3.1.4.1 La veille concurrentielle**

La veille concurrentielle s'intéresse quant à elle essentiellement aux concurrents actuels ou potentiels (Martinet et Ribault, 1989). Elle permet de pister les actions de développement des concurrents directs et indirects, leurs déploiements vers d'autres secteurs et domaines d'activité, leurs intrusions diverses, leurs dépôts de brevet, leurs travaux de recherche, etc. (Rouah et Santi, 1997). On y mesure notamment le nombre et la diversité des concurrents, les stratégies d'investissement et les politiques commerciales et de prix.

La veille concurrentielle permet souvent de détecter le savoir-faire de certains concurrents et d'engendrer des coopérations potentiellement fructueuses. Il semblerait que les PME accordent peu d'attention à leurs concurrents (Hermann, 1995). Certains dirigeants d'entreprises croient que les données nécessaires à l'évaluation des stratégies de leurs concurrents sont difficiles d'accès, alors qu'il existe une multitude de sources de données qui permettent d'obtenir en toute légalité des informations stratégiques de qualité (Dussart, 1986).

Les pratiques d'information sur les concurrents demeurent peu fréquentes (Folsom, 1991). Pour Reid (1990) l'aptitude développée par les PME à l'égard de leurs concurrents s'inspire largement de l'adage "vivre et laisser vivre". Moins de la moitié des entreprises qu'il a interrogées produisent des efforts spécifiques pour collecter des informations détaillées sur les produits, les prix ou la structure de veille de distribution de leurs concurrents. Pour Kinsey (1987) lorsqu'elles existent, les pratiques de veille concernant la concurrence sont limitées à des questions relatives aux prix pratiqués. Et, généralement les informations disponibles sur la concurrence sont ainsi, dans la majorité des cas, davantage le fruit du hasard que d'actions finalisées (Boyer, 1992).

Pourtant quelques travaux laissent penser que les PME s'intéressent à leurs concurrents et développent des efforts pour colliger des informations sur leurs comportements ou leurs positions. L'étude de Folsom (1991) fait l'état de pratiques, qui témoignent d'un certain effort d'information sur les concurrents. Lorrain et al., (1990) indiquent par ailleurs que la recherche d'informations sur les concurrents ainsi que la collecte de renseignements sur

l'environnement en général semblent faire l'objet d'activités importantes pour les petites entreprises interrogées.

Pour Carson et Cromie (1990) un bon nombre d'entreprises interrogées ont manifesté une certaine connaissance de la concurrence, notamment en ce qui concerne le nombre des concurrents, leur localisation et parfois même quelques informations sur leurs forces et faiblesses. Les informations sur les produits des concurrents, leur stratégie et leur part de marché étaient collectées d'une manière continue par la plupart des entreprises (Bruch, 1992). Ceci est expliqué par le fait que la concurrence constitue l'obstacle principal aux nouvelles entreprises (Stach et Ward, 1987). Folsom (1991) a observé que les trois principales pratiques de collecte d'informations, sont la surveillance des publicités des concurrents, les interrogations des clients ainsi que les discussions avec les concurrents et leurs employés.

#### **3.1.4.2 La veille commerciale**

La veille commerciale consiste à recueillir, sélectionner, traiter et diffuser des informations sur les produits et marchés. Elle concerne les clients (ou les marchés) et les fournisseurs en traitant l'information telle que l'évolution des besoins des clients, l'évolution de la relation des clients de l'entreprise et la solvabilité des clients (Martinet et Ribault, 1989). La veille commerciale se situe au croisement de la recherche et développement, du lancement de nouveaux produits et de la détection de nouveaux marchés (Rouah et Santi, 1997).

La surveillance du marché (taille et taux de croissance du marché, produits et prix des concurrents, tendance de l'industrie, etc.) est un facteur critique de succès de nouvelles

entreprises (Bruch, 1992). Dans le cas de notre étude, nous allons nous intéresser aux clients et aux marchés.

### **Les clients**

Considéré comme “vital” pour l’entreprise, le client semble être paradoxalement peu cerné par les PME (Reid, 1990). Seule une PME sur deux est capable de définir avec un degré de précision satisfaisant qui sont ses clients, et quelles sont quelques unes de leurs caractéristiques principales. À partir d’un échantillon d’une cinquantaine d’entreprises manufacturières, Kinsey (1987) constate l’absence d’études de marché, de même que la rareté d’études portant sur les habitudes et le comportement d’achat des clients existants.

L’étude menée par Pelham et Clayron (1988), s’intéressant à l’effort de recherche d’informations sur les clients développé par les petites entreprises manufacturières américaines, souligne que les dirigeants interrogés semblent peu réceptifs à la réalisation d’enquêtes auprès des clients pour mieux comprendre leurs besoins. Les commentaires de Hill et Blois (1989) nous conduisent à penser que les entreprises ne connaissent pas réellement les attentes les plus élémentaires des clients.

Cependant quelques études rapportent des résultats assez contradictoires à ceux évoqués jusqu’ici. Lorrain et al., (1990) ont trouvé que parmi une liste de seize comportements de marketing, le score le plus élevé est réalisé par la recherche d’une meilleure connaissance des besoins des clients. Une autre étude menée par Reagan et Gavin (1988) auprès de dirigeants de petits cabinets d’expertise comptable présente des résultats similaires :

l'évaluation des besoins des clients constitue l'une des activités dans lesquelles les dirigeants interrogés déclarent s'engager le plus fréquemment.

### *Les marchés*

Peu de résultats détaillés sont apportés relativement aux différents champs de collecte d'information que représente le marché (Hermann, 1995). Les résultats présentés par Méziou (1991) qui concernent des entreprises américaines de moins de 100 salariés, indiquent que l'un des points faibles de l'implantation du concept marketing est la réalisation d'études de marché, notamment pour découvrir les besoins des clients. L'information dont les dirigeants disposent au sujet de leur marché apparaît insuffisante et fragmentaire (Marchesnay, 1988). Selon Reid (1990) les entreprises interrogées possèdent peu d'informations sur le marché (existence de différents segments, évolution de ces segments, etc.). Et seule une PME sur quatre est engagée dans un quelconque processus de collecte de données quantitatives. Lorsqu'elles existent, les activités de collecte d'information reposent nettement sur des moyens informels, comme par exemple des "feed-back de clients". Le cas des entreprises de création plus récente ne paraît pas échapper à cette tendance (Marchesnay, 1988). D'ailleurs, au moment de la création elles ne semblent pas avoir davantage collecté d'informations sur le marché. Le recueil direct d'informations sur le marché est souvent difficilement accessible à la PME pour des raisons évidentes de coût (Badoc, 1981). L'étude de Méziou (1991) souligne l'absence d'études de marché en tant que faiblesses du système marketing des PME manufacturières interrogées.

L'étude de Hills (1985) basée sur des interviews avec des sociétés de capitaux à risque corrobore l'importance insuffisante accordée par les créateurs d'entreprises à la recherche d'informations relatives au marché. Le créateur ne mène pas d'études de marché et se comporte de façon largement intuitive pour évaluer le marché. Selon une enquête réalisée par Mc.Daniel et Parasuraman (1985), 60 % des petites entreprises nord-américaines (tous secteurs confondus) n'ont pas réalisé d'étude de marché formelle, que ce soit avec ou sans intervention extérieure, au cours des trois années ayant précédé l'investigation.

De leur étude, Schlegelmilch et al., (1986) concluent que de nombreuses entreprises ne conduisent pas d'études de marché et que ce phénomène est encore accentué lorsqu'il s'agit des PME industrielles. Enfin, Weinrauch et al., (1991), dont l'étude se focalise sur des petites entreprises commerciales ou de services aboutissent à des résultats semblables. Les PME n'ont que très rarement recours à des moyens formels de collecte d'information (interviews individuels, les enquêtes postales, etc.)

L'effort d'information sur le marché est peu formalisé (Hermann, 1995). Des données primaires semblent rarement générées, l'effort d'information sur le marché porte essentiellement sur le recueil de données de nature secondaire, recueillies par contact personnel.

D'autres recherches semblent au contraire indiquer l'existence d'un effort d'information sur le marché. Il ressort de l'étude menée par Johnson et Kuehn (1987) que le dirigeant d'une PME nord-américaine consacre plus de deux heures par jour à rechercher activement de l'information sur son environnement en général, soit plus que son homologue en grande



entreprise. Les informations sur le marché et sur le consommateur sont collectées périodiquement et de façon routinière (Bruch, 1992). Les dirigeants passent près du tiers de leur temps dans la recherche d'information sur le marché (Johnson et Kuehn, 1987).

Certaines conclusions de Gardner (1983) témoignent dans une moindre mesure de l'existence de pratiques de recherches d'informations sur le marché. La majorité des acteurs interrogés dispose d'une bonne à très bonne connaissance des acteurs du marché, connaissance acquise notamment grâce aux relations étroites qu'ils entretiennent avec eux. Par ailleurs, le fait que les dirigeants d'entreprises déclarent souvent s'appuyer sur leur intuition, ou plus prosaïquement sur leur "flair", lors de la création ou à l'occasion de la prise d'autres décisions plus ou moins importantes, ne saurait être systématiquement considéré comme une absence d'information sur le marché. L'expérience du dirigeant créateur peut dans certains cas être synonyme d'une connaissance approfondie du marché (Hills, 1985).

### **3.1.5 Les technologies de l'information**

L'appellation technologies de l'information (TI) est relativement nouvelle, car jusqu'à récemment les composantes des TI étaient considérées séparément (informatique, télématique, bureautique, et échange de données informatisées) et distinguaient les responsabilités, les compétences ainsi que les expériences dans l'organisation (Keen, 1991).

Dans toute organisation il y a de l'information qui circule. Cette information peut circuler avec ou sans recours aux TI. Les technologies de l'information viennent dans ce cas,

supporter la circulation des flux d'information. L'information en tant que telle est devenue plus que jamais une ressource primordiale pour toute organisation qui souhaite atteindre un niveau de performance élevé (Blili et Raymond, 1993). Dans un environnement de plus en plus complexe et incertain la maîtrise des technologies de l'information est devenue l'un des facteurs critiques de succès pour les organisations (Raymond et Blili, 1992).

L'impact des TI sur les entreprises est tel que leur manière de communiquer s'en trouve modifié qu'il s'agisse de communication interne au sein de l'entreprise ou de communication externe, entre l'entreprise et son environnement (Keen, 1991). Les TI contribuent à remodeler les bases de gestion des entreprises, elles affectent le service à la clientèle, les opérations, la production, les stratégies de marketing et distribution. Elles permettent de sélectionner l'information, de l'interpréter et de l'analyser plus facilement et plus rapidement (Salern, 1997).

Une récente recherche menée par Carrière et Julien (1992), sur les PME manufacturières québécoises révélait une pénétration accélérée des nouvelles technologies de l'information durant les trois ou quatre dernières années précédentes. Si la justification de l'investissement dans les TI était qu'elles augmentent l'efficacité de leurs opérations, la justification des dernières années serait que les TI assurent un meilleur support à l'information dont les entreprises ont besoin.

Ainsi ces développements technologiques doivent, en principe conduire à une meilleure efficacité dans la prise de décision, à des décisions de meilleure qualité et par conséquent à améliorer l'avantage concurrentiel (Salern, 1997).

### **3.1.6 La stratégie dans le contexte de la PME**

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept de stratégie. Fry et Killing (1986) considèrent la stratégie comme un guide pour l'organisation puisqu'elle exprime la façon dont l'entreprise opère dans un environnement compétitif. Elle représente donc le moyen par lequel un manager implante la mission de son entreprise à long terme, elle constitue le lien entre toute entreprise et son environnement. Hambrick (1980) précise que la stratégie est un ensemble de décisions qui orientent l'organisation dans ses relations avec l'environnement, affectant ses structures et ses processus internes ainsi que sa performance. Miller (1983) envisage la stratégie comme un groupe de décisions critiques destinées à situer l'entreprise dans l'environnement, à déterminer des objectifs, à établir le mode de développement de l'entreprise et à affecter ses ressources.

Toutes ces définitions reviennent à déterminer la manière dont l'organisation définit ses relations avec son environnement de façon à pouvoir atteindre ses objectifs, et s'articulent autour de trois éléments principaux : l'avantage compétitif, les objectifs et l'environnement (d'Amboise, 1990).

#### **3.1.6.1 L'intérêt de la stratégie pour la PME**

Dans le contexte spécifique de la PME, les stratégies sont rarement explicites (Saporta et al., 1995). Plusieurs études ont identifié des PME qui ne poursuivent aucune stratégie, du fait, d'une part de leurs caractéristiques spécifiques peu compatibles avec la logique de la planification à long terme, et d'autre part de leur orientation vers le court terme qui les inciterait à rester davantage attachées aux activités opérationnelles qu'aux activités stratégiques (Nkongolo et d'Amboise, 1996). Selon Chicha et al., (1990) la plupart sinon

toutes les PME interrogées ont une stratégie, le plus souvent implicite, la stratégie des PME étant plutôt “intuitive et conjoncturelle”. Cette dernière présente un caractère “étapiste” et “flexible”; elle serait plutôt mise en oeuvre par étape, le dirigeant pouvant ralentir ou accélérer la mise en oeuvre de certaines décisions en fonction de la conjoncture. La PME est caractérisée par un comportement planificateur en grande partie intuitif, informel, axé plus sur la réponse à une occasion favorable ou à une menace immédiate qu’à un processus systématique et raisonné de résolution d’un problème stratégique (Saporta et al., 1995; Timmons, 1990; GREPME, 1997). En pratique, les PME planifient rarement, et plus l’entreprise est petite moins elle planifie, ce qui laisse penser qu’il est difficile d’implanter une stratégie dans une PME (d’Amboise, et al., 1990).

Par contre, d’autres auteurs tels que Fortin et d’Amboise (1992) déclarent qu’il est souvent dit que les gestionnaires de PME ne poursuivent aucune stratégie particulière, mais lorsqu’on discute avec eux, on se rend compte rapidement qu’ils ont des stratégies. Celles-ci ne sont évidemment pas toujours explicites et correspondent difficilement aux modèles de gestion élaborés pour les grandes entreprises. Nkongolo et al., (1994) affirment qu’en dépit de l’absence de modèles de planification dans les PME, il existe une certaine conscience stratégique et un engagement des propriétaires dirigeants pour la poursuite d’objectifs spécifiques.

D’autres auteurs suggèrent que dans un contexte de PME on s’attache davantage au processus mental de prise de décision de l’entrepreneur plutôt qu’aux procédures de planification stratégique (Julien et Marchesnay, 1992). Ceci s’explique par le fait qu’un

plan stratégique peut être remis en question lorsqu'on est en présence de certaines circonstances, notamment quand l'entreprise fait face à un environnement très dynamique requérant une plus grande flexibilité (Nkongolo et d'Amboise, 1996).

D'ailleurs l'absence d'une planification stratégique formelle écrite n'affecte pas directement la performance de la PME (d'Amboise et Nakanibona, 1990). Quelques auteurs avancent même l'idée que les grandes entreprises devraient s'inspirer des stratégies de PME pour faire face aux turbulences de l'environnement actuel (Candalino et Knowlton, 1994).

### **3.1.6.2 Les différentes stratégies utilisées par les PME**

Les PME ne sont pas des versions réduites des grandes entreprises et, par conséquent elles ont des pratiques de gestion stratégique qui diffèrent à plusieurs égards de celles des grandes entreprises (Brytting, 1990).

Les chercheurs identifient un ensemble de stratégies types qui tiennent plus ou moins en considération les caractéristiques de la PME (stratégie de concurrence, stratégie de recentrage, stratégie de différenciation, etc.). Smith et Flek (1987) considèrent la stratégie de "niche", l'une des trois types de stratégies de Porter, comme la mieux adaptée pour la PME. Les auteurs justifient leurs recommandations du fait que les grandes entreprises trouvent des difficultés de rentabilité des coûts générés par de faibles économies d'échelles. Selon Nkongolo et al., (1996) c'est ce genre de services et de produits que devraient offrir les PME, car elles ont un avantage concurrentiel durable du fait de leur flexibilité et de la possibilité d'atteindre leur seuil de rentabilité même en fabriquant en petite quantité.

On peut caractériser les stratégies appliquées par les PME, tout en se basant sur la typologie de Miles et Snow (1978) (cité dans Robitaille et al., (1996)) soit des stratégies défensives, prospectives, analytiques et réactives. On peut utiliser la stratégie concurrentielle définie par Bergois (1980) en fonction des notions de compétence distinctive et d'avantage concurrentiel. Les avantages que représente cette stratégie sont distingués par Porter comme suit : la domination par les coûts et la différenciation.

Lorsque les dirigeants cherchent un avantage par les coûts, ils consacrent une bonne part de leur attention au contrôle des coûts (contrôle des frais généraux, minimisation des coûts des services et de la force de vente, etc.) sans pour autant négliger la qualité, les services, etc. (d'Amboise et Fortin, 1991).

Par contre, par la différenciation, les dirigeants cherchent plutôt à créer quelque chose qui soit perçue comme unique dans leur secteur d'activité (concept original, image de marque, etc.). En plus de poursuivre l'un ou l'autre de ces deux avantages concurrentiels, le dirigeant devrait aussi identifier sa cible stratégique, par exemple un segment de marché large ou étroit (Miller et Toulouse et al., 1986) (cité dans d'Amboise et Fortin, 1991).

Cependant, les deux stratégies citées plus haut ont été critiquées par plusieurs auteurs. En ce qui concerne le modèle de Porter, il est considéré comme étant non conçu en fonction des spécificités de la PME. La qualité des produits n'est qu'une des possibilités de différenciation qui s'offrent aux entreprises. Elle peut prendre plusieurs autres formes : l'innovation, l'image de marque, etc. (Bernasconi, 1983). Ceci a amené certains auteurs tels

que Miller, 1988; Namiki, 1988; Fombren et Wally, 1989) (cités dans Nkongolo et d'Amboise, 1996) à distinguer deux types de différenciation :

L'avantage concurrentiel basé sur un marketing intensif.

L'avantage établi sur l'innovation du produit.

D'autres auteurs ont critiqué la stratégie de niche et ont constaté que la stratégie la plus répandue n'était pas cette dernière, mais plutôt la stratégie de super fonceuse basée sur plusieurs facteurs, à savoir la sensibilité au marché, la technologie, la distinction du produit, la localisation, le service et le prix (Carter et al., 1994). Ces mêmes auteurs ont également constaté que les stratégies basées uniquement sur la niche ou la technologie, n'étaient pas utilisées de façon égale dans les différents secteurs industriels. En effet, la stratégie de niche n'était majoritaire que dans les entreprises du secteur des détaillants et des constructeurs caractérisés par une faible intensité technologique (Carter et al., 1994).

Ces résultats montrent d'une part, que c'est la stratégie mixte plutôt que la stratégie de niches qui est la plus répandue dans les PME à succès (d'Amboise, 1992) et d'autre part, que le choix même d'une stratégie est contingent au secteur d'activité de l'entreprise.

### **3.1.7 La planification marketing**

Plusieurs travaux se sont focalisés sur ce moyen de coordination des activités marketing que constitue la planification marketing. Dans le cadre d'une première étude, Carson et Cromie (1990) ont adopté une approche indirecte de la planification marketing en petite entreprise, appréhendant l'effort de planification marketing à partir des ingrédients

nécessaires à un processus de planification élémentaire. Ainsi, les auteurs ont tenté d'apprécier les niveaux "non marketing", "marketing explicite" ou "marketing sophistiqué" de petites entreprises en arrivant aux observations suivantes :

- ◆ Le niveau sophistiqué n'est rencontré que très rarement. Aucun comportement relativement aux domaines de la communication, des prix ou du service après vente n'a pu être qualifié de "sophistiqué".
- ◆ Le niveau "implicite" semble correspondre aux pratiques de bon nombre d'entreprises. Certaines connaissances, notamment de leurs marchés et de la concurrence, reflètent la présence d'une activité de collecte d'informations. Les facettes du "marketing mix" observées sont considérées comme des leviers d'action.
- ◆ Le niveau "non marketing" est celui de la majorité des petites entreprises observées. Elles se caractérisent par leur faible niveau de connaissance de leurs marchés, clients ou concurrents, résultat de leur peu d'intérêt porté à la recherche d'information.

L'ensemble de ces résultats conduit les auteurs à conclure que plus de la moitié des petites entreprises n'effectue aucune planification marketing, tout ou moins au sens ou elle est entendue traditionnellement.

Dans le prolongement de cette recherche Carson (1990), à partir de l'étude monographique de trois petites entreprises, explique que les caractéristiques des petites entreprises ne leurs permettent pas d'adopter une vision à long terme, et que dès lors elles se concentrent sur des problèmes marketing immédiats ou plus généralement à court terme. Ces résultats



rejoignent certains constats établis dans d'autres études, dont celles de Kinsey (1987) ou de Brown (1982) qui soulignent le fait que rares sont les PME manufacturières qui élaborent un plan marketing.

Une étude de Cheron et Cheyssial (1992) portant sur les pratiques de marketing direct de PME manufacturières (publipostage et télémarketing), démontre combien les actions menées par les PME souffrent d'un manque de préparation et d'organisation.

Les actions entreprises sont en fait souvent décidées et menées au coup par coup, sans effort d'intégration à l'ensemble de l'action marketing des PME.

### **3.1.8 La prise de décision en contexte de la PME**

Parmi plusieurs définitions de la prise de décision, on peut citer d'abord celle de Mintzberg et al., (1976) (cité dans Desrosiers, (1988)) qui revêt un aspect général, soit « *l'intention qui précède l'action* ». Pour Desrosiers (1988) il s'agit de « *choisir une option parmi plusieurs après avoir franchi différentes étapes de réflexion* ». Selon Turgeon (1997) la prise de décision consiste à faire un choix parmi un certain nombre de possibilités d'actions et d'utilisation des ressources. Toutes ces définitions stipulent que la décision repose sur un processus spécifique qui est le choix tout en faisant appel à une série de réflexions.

Le processus de décision est l'un des plus complexes à maîtriser pour un dirigeant d'entreprise (Gasse, 1996). Selon Julien et al., (1995) la prise de décision appartient à un individu confronté à la résolution de problèmes complexes exigeant un système de traitement de l'information approprié. De son côté, Turgeon (1997) précise que la prise de

décision repose en grande partie sur la quantité et surtout la qualité de l'information disponible. Si les renseignements sont incomplets ou désuets, la qualité de la prise de décision en souffrira.

Dans la petite entreprise, l'organisation émane de son dirigeant, lequel constitue la plaque tournante du système d'information (Naro, 1989; Julien et Marchesnay, 1988). La PME est caractérisée par une flexibilité structurelle, une proximité des marchés, une rapidité de la prise de décision, et une capacité de réorientation à court terme (Julien et al., 1989). La prise de décision est affectée par des éléments tels que la personnalité et l'expérience du preneur de décision, de son expérience, l'environnement organisationnel et la qualité de l'information disponible (Turgeon, 1997). À ce titre, la PME se caractérise par un niveau de décision fortement dominé par une ou deux personnes, généralement l'entrepreneur et un associé ou un très proche collaborateur (Hofer, 1976).

Pour prendre leurs décisions, les chefs de PME auraient, le plus souvent, recours à leur seul jugement, intuition et expérience (Gasse et Carrier, 1992). De ce fait, les décisions prises sont presque toujours teintées de l'idéologie d'affaires et des croyances du ou des dirigeants. Selon Dixon (1983) l'intuition est une approche qui est fondée sur le vécu et non sur une analyse approfondie. Le jugement est basé sur les connaissances et les expériences du dirigeant qui lui permettent de prendre des décisions sans recourir à une approche détaillée, alors que l'approche rationnelle est basée sur des méthodes exigeant du dirigeant de respecter un certain nombre d'étapes logiques.

Tull et al., (1991) soulignent le fait que la coordination des décisions et actions marketing sera d'autant plus naturelle, qu'elles relèvent d'une même décision, qu'il s'agisse d'une seule personne ou de plusieurs travaillant ensemble.

### **3.1.8.1 Les différents types de décisions**

Il importe tout d'abord de souligner l'étroite imbrication qui existe entre les actions et décisions habituellement qualifiées de "stratégiques" et les autres. Leur caractère n'est d'ailleurs bien souvent repéré qu'a posteriori, eu égard aux conséquences qui en résultent sur l'ensemble de l'entreprise (Chicha et al., 1990; Carson, 1990).

Les décisions opérationnelles constituent le cœur du système de l'entreprise. Elles ont pour caractéristiques d'être nombreuses, quasi quotidiennes, répétitives et n'ont en général que des effets à court terme. Les décisions opérationnelles, peuvent souvent être déléguées au niveau de l'action et être contenues à l'intérieur de politiques et procédures établies (Gasse, 1996).

Les décisions stratégiques, quant à elles, consistent à piloter au mieux l'entreprise à long terme. Elles touchent à la mission de l'entreprise, ses objectifs, ses ressources de base, ses partenaires et ses perspectives; elles font souvent référence au plan stratégique et donc à la vision du dirigeant (Gasse, 1996). Leur niveau de risque est élevé. Elles impliquent la détermination des buts à long terme et des objectifs de l'entreprise, l'adoption des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs (Hamilton et al., 1979). Très souvent sont considérées comme exclusivement d'ordre marketing des décisions qui ont en réalité une nature stratégique (Saporta et al., 1995).

Généralement, le dirigeant et son équipe de gestion se réservent les décisions stratégiques qui exigent une vision globale de l'entreprise et peuvent mettre en cause l'évolution de celle-ci (Gasse, 1996), faisant appel à l'expérience, à l'intuition et aux informations privilégiées. Il convient donc, de souligner l'extrême personnalisation de la prise de décision stratégique dans la PME (Hermann, 1995)

En analysant le temps de travail des chefs d'entreprises dans différents pays, Mintzberg (1984) a constaté qu'en France, les responsables de PME passent la majorité de leur travail sur des décisions de nature opérationnelle, et le reste presque intégralement sur des décisions de pilotage; il ne reste donc que peu de temps pour les décisions stratégiques. Aux États-Unis, à l'opposé, les dirigeants consacrent plus de temps aux décisions stratégiques et de pilotage et moins aux décisions opérationnelles puisqu'elles sont en général déléguées.

L'étude d'Eldon (1997) révèle l'existence de plusieurs types de décisions marketing. Celles jugées les plus importantes par les PME interrogées sont la stratégie de détermination des prix, l'évaluation des nouveaux produits, la sélection des médias pour la publicité et la sélection des distributeurs. S'agissant de la petite entreprise, Carson et Cromie (1990) soulignent le caractère informel de la prise de décision, dont la conséquence est un mélange de décisions de nature stratégique et de décisions de nature opérationnelle. Ainsi, la synthèse entre les deux types de décisions se produit à l'issue d'un processus qui, de manière générale, reste mal connu (Saporta et al., 1995).

Lambin (1989) souligne le fait qu'il faut distinguer au sein même du marketing deux niveaux de préoccupations, soit assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel favorable grâce à une démarche d'analyse systématique des besoins du marché et un choix raisonné de cibles et de positionnements (marketing stratégique), et mettre en action des programmes de distribution, prix, vente et communication destinées à faire connaître et à valoriser les choix précédents auprès des cibles retenues (marketing opérationnel).

L'offre commerciale se compose d'abord du choix du marché cible (le qui), qui consiste à identifier un segment dans le marché. Par la suite intervient l'identification du produit (le quoi) adapté aux besoins du segment retenu. Ces deux étapes se situent au niveau du marketing stratégique (Lambin, 1994). Elles correspondent à des décisions se rapportant à long terme, leurs effets se faisant sentir ultérieurement (Ayrat, 1988, cité dans GREPME, 1997). Ces décisions sont pratiquement irréversibles, un mauvais choix du couple produit / marché pouvant mettre en péril la survie de la firme. La stratégie du marché correspond au marketing opérationnel (Lambin, 1994) et consiste à décider "comment" s'y prendre pour intervenir dans l'environnement concurrentiel selon le couple produit / marché. Ces décisions sont généralement moins contraignantes que les précédentes car elles portent davantage sur le court terme.

Les quatre "terrains" classiquement retenus pour exprimer l'action d'une entreprise à l'égard du marché sont : le produit, le prix, la distribution et la communication. Les actions menées dans ces quatre domaines peuvent évidemment présenter à la fois des aspects opérationnels et des aspects stratégiques.

### **3.1.8.2 Les actions marketing : le marketing mix**

Les décisions marketing se regroupent naturellement autour des quatre “P” du marketing ou le “marketing mix” (Saporta, 1986, Eldon, 1997). Le marketing mix (les variables contrôlables) est le dosage des différents efforts de marketing relatifs produit, au prix, à la distribution et à la communication (Darmon et al., 1991).

#### **La segmentation du marché**

Les marchés se composent d’acheteurs, et les acheteurs diffèrent de plusieurs façons. Leurs désirs, leurs moyens, leur situation géographique, leurs attitudes et leurs habitudes d’achat varient. Chacune de ces variables peut servir à segmenter le marché (Kotler et al., 1994). Dans le cas de la PME, c’est une activité qui n’est pas très répandue. Ainsi, l’étude de Kinsey (1987) a révélé que moins d’une entreprise sur deux essaie de segmenter ses marchés. Des résultats similaires sont présentés par Gardner (1983), seules trois PME étudiées, ont segmenté leurs marchés sur la base d’informations rassemblées, et tenté de planifier des actions en réponse à l’analyse menée.

Brown (1982) constate pour sa part qu’aucune entreprise ne comprend, sinon intuitivement, le concept de segmentation. Moins négatifs même s’ils restent mitigés, apparaissent les résultats de Reagan et Gavin (1988) qui indiquent que les experts comptables interrogées déclarent procéder à l’identification et la définition de marchés cibles assez fréquemment.

Quant à Peterson (1991) il présente des résultats qui contredisent largement les précédents. La mise en œuvre d’un marketing ciblé comportant une étape de segmentation, d’évaluation du potentiel des segments identifiés, de choix d’un ou plusieurs segments, d’élaboration d’un ou de plusieurs mix correspondants, est effectuée par 62 % des PME

interrogées (tous secteurs confondus). Les entreprises manufacturières d'une part, et celles de services d'autre part, seraient les plus adeptes de cette démarche; de même, les plus petites y auraient davantage recours que les moyennes. L'étude apporte aussi des précisions sur les critères de segmentation utilisés; il s'agit des critères démographiques, géographiques et sur les avantages recherchés.

### **L'action relative au produit**

Le produit constitue probablement le siège des points forts des PME (Hermann, 1995). Plusieurs résultats issus d'études portant sur des populations de PME assez différentes (petites ou plutôt moyennes, tous secteurs d'activités) vont dans le sens d'une relative adaptation des produits aux besoins des clients. Interrogés par Kinsey (1987) sur les avantages concurrentiels qu'ils offrent, les dirigeants des PME perçoivent la capacité à fournir un produit et un service de qualité, un prix compétitif, la flexibilité par rapport aux demandes des clients, et la proximité avec ces clients comme importants. La qualité du produit offert, ou plus largement la qualité de l'ensemble produit / service offert, constitue la clé de la compétitivité des petites entreprises (Marchesnay, 1988, Meziou, 1991, Gardner, 1983).

### **Développement de nouveaux produits**

En ce qui concerne le développement de nouveaux produits et dans le prolongement de ce qui a été écrit précédemment, il semble que les PME s'appuient sur leurs clients lorsqu'elles décident de développer de nouveaux produits (Hermann, 1995).

D'autres travaux apportent des résultats allant dans le même sens. John et Rowntree (1991) concluent que la plupart des produits sont développés en relation avec des clients soit du

fait de l'incitation directe de quelques clients, soit à l'initiative de l'entreprise pour répondre aux besoins émergents d'un petit nombre de clients avec lesquels elle a toujours entretenu un contact étroit. Dans ce cas, on peut se demander si cette focalisation sur les clients ne révèle pas une orientation "ventes" par opposition à une orientation "marché".

De même, Lehtimäki (1991) rapporte que la première source d'idées de nouveaux produits déclarée par les PME finlandaises est constitué par les clients de l'entreprise. L'auteur souligne que plus globalement les entreprises interrogées sont actives en terme de recherche d'idées de nouveaux produits, bien qu'elles soient loin d'effectuer régulièrement des études de marché.

Dans un contexte certes différent, marqué par la pénurie des produits, Ogwo (1987) constate lors d'une enquête menée au Niger que le développement des produits relève généralement de la seule responsabilité de la production, et intègre très faiblement les besoins des consommateurs, auxquels dans l'ensemble peu d'attention est accordée. Dans le même sens, mais cette fois dans les PME "high-tech" anglaises, les diverses responsabilités du développement de produits nouveaux sont exclusivement exercées par du personnel technique ou par le dirigeant lui-même, dont les compétences techniques constituent incontestablement le point fort (John et Rowntree, 1991). On en déduit que le développement du produit est exclusivement focalisé sur des questions techniques.

### **L'action relative au prix**

Selon plusieurs auteurs, le prix occupe une place prioritaire dans le marketing mix de la PME. Kinsey (1987) souligne l'importance particulière qui lui est accordée par les



dirigeants. Brown (1986) observe des résultats très similaires pour la plupart des entreprises, le prix étant considéré comme le plus déterminant, voire le seul facteur intervenant dans la décision d'achat du consommateur. L'étude de Reagan et Gavin (1988) qui précise que les experts comptables interrogés déclarent procéder fréquemment à "l'évaluation de leur politique du prix", s'inscrit dans le prolongement de ce constat.

Concernant la question de ce que font les PME en matière de détermination des prix, pour la plupart des auteurs (Kinsey, 1987; Ellis et Jolibert, 1991), les prix des produits paraissent plutôt fixés selon l'approche "coût plus marge". Il semble donc que le mode de fixation des prix de ventes est fortement centré sur les coûts. Gardner (1983) précise tout de même que la moitié des entreprises interrogées prennent nettement en compte leurs objectifs organisationnels dès lors qu'elles adoptent cette méthode.

Ce dernier a constaté que seules deux entreprises sur les quinze étudiées appliquaient strictement l'approche "cost plus" pour fixer leurs prix de vente. Pour Carson et Cromie, (1990) et pour Meziou (1991), la fixation des prix intègre les prix des concurrents ainsi que les perceptions et attitudes des clients.

Pour d'autres auteurs, le prix n'apparaît pas comme une "arme essentielle" (Hermann, 1996, Marchesnay, 1988). Jackson et al., (1979) soulignent pour leur part que 35 % des petites entreprises interrogées, déclarent s'aligner sur les prix des concurrents ou établissent des prix inférieurs. Conséquemment, le prix ne serait pas en général, la variable faisant l'objet de la plus grande importance accordée, rôle plutôt dévolu au produit. Les résultats de

Traynor (1989) dans le cas de PME de haute technologie, supportent également cette analyse.

Le prix découlerait du résultat d'une négociation avec le client qui impose certaines spécifications concernant le produit et ce, davantage que l'approche "cost plus", la connaissance des coûts de revient étant d'ailleurs peu probable (Marchesnay, 1988).

Pour Kennedy et al., (1979) (cité dans Hermann, 1995) cette variabilité qui caractérise la prise en compte de facteurs comme les coûts, la demande ou la concurrence est le fait du caractère souvent intuitif plutôt que rationnel des décisions de prix en PME.

Boyer (1992) note que les PME s'appuient trop fréquemment sur les prix globalement pratiqués dans leur secteur, omettant la valeur que représente le produit ou le service pour l'acheteur. Les résultats présentés par Meziou (1991) font apparaître que la prise en compte du client, lors de la fixation des prix, constituerait plutôt un point fort du marketing des PME.

### **L'action relative à la distribution**

La distribution des produits fabriqués par les PME, telles qu'étudiées par plusieurs auteurs est caractérisée par le recours à la vente directe (Hermann, 1995). La distribution se résume pour l'essentiel à l'interaction personnelle du dirigeant avec le client. Dans le cas de très petites entreprises "high-tech" en phase de démarrage, Marchesnay (1988) a constaté que leur stratégie d'innovation nécessite de suivre de près les besoins de la clientèle. Ces entreprises ressentent alors rapidement un besoin d'études de marché et surtout d'une force de vente. Dans les entreprises un peu moins jeunes, il n'existe pas la plupart du temps de

service commercial. Les dirigeants se déclarent cependant intéressés par le recrutement de représentants technico-commerciaux.

Les faits observés par Kinsey (1987) corroborent la forte implication personnelle du dirigeant dans les relations avec les clients. En fait, dans de nombreuses entreprises étudiées par l'auteur, le dirigeant constitue à lui seul la force de vente de l'entreprise. Et cette interaction du dirigeant avec la clientèle est souvent perçue voire parfois présentée, comme garante d'une bonne connaissance du client et de ses besoins (Hermann, 1995).

Une étude pilote menée par Kinsey (1987) auprès de PME industrielles révèle que les clients actuels ont été acquis par la force de vente, les contacts personnels, le bouche à oreille, et en dernier lieu, par la publicité et la promotion. Par contre, pour attirer de nouveaux clients, on désire utiliser la force de vente.

Brown (1982) a observé que la grande majorité des entreprises qu'il a interrogées, font preuve de peu de réflexion et de créativité en matière de distribution, préférant s'appuyer sur les canaux de distribution traditionnels plutôt que sur la recherche de nouveaux. Et de façon plus générale, l'ensemble des spécificités de la PME conduisent à penser que cette forme de distribution s'explique surtout par le rôle central du dirigeant et sa volonté de conserver une forte proximité et un contact personnel étroit avec le client, qu'il cite d'ailleurs presque toujours parmi les points forts de son entreprise (Kinsey, 1987; Marchesnay, 1988).

L'étude de Hill et Blois (1989) s'intéresse également aux PME qui travaillent avec un distributeur industriel pour assurer la commercialisation de leurs produits. Parmi les motivations à l'origine de ce choix, figure en bonne position l'accès à la connaissance du marché, dont est supposé disposer le distributeur. En général, les PME interrogées font appel essentiellement à cinq critères de choix : l'enthousiasme du distributeur pour le produit, sa réputation, l'expérience professionnelle de son personnel, l'adéquation des produits avec la gamme des produits déjà référencés, et enfin le marché couvert par le distributeur.

### **L'action relative à la communication**

Les auteurs n'hésitent pas à qualifier les actions de communication de quasi-inéistantes en PME (Hermann, 1995). La promotion se borne à une présence dans les salons, foires et autres expositions, et à quelques plaquettes de présentation accompagnant cette démarche (Marchesnay, 1988).

Les résultats de l'étude menée par Ellis et Jolibert (1991) révèlent le fait que des PME survivantes diffèrent d'entreprises faillies dans l'utilisation d'une multiplicité de moyens de publicité et de promotion, incluant les dépliants, les catalogues et les présentations de la force de vente des PME.

Plutôt mal connu et généralement limité, le budget de communication des PME peut supporter quelques opérations telles qu'une inscription dans les pages jaunes, un encart dans certaines revues professionnelles et possiblement un envoi postal, dont l'efficacité reste toutefois perçue comme douteuse par les dirigeants; le sponsoring est aussi parfois utilisé (Hermann, 1995). Les petites entreprises industrielles américaines semblent avoir de

telles pratiques, puisqu'elles s'en tiennent essentiellement aux pages jaunes, brochures et envois postaux (Weinrauch et al., 1991).

Pour Gardner (1983), dans le cas des entreprises moyennes, la communication constitue la composante la plus faible de leur marketing mix et la plupart n'a pas recours au service d'une agence de publicité, les supports de communication privilégiés demeurant le catalogue et les brochures publicitaires.

S'agissant de petits commerces américains, les mêmes supports (en y ajoutant la vitrine) se retrouvent sensiblement, le budget publicitaire annuel représentant en moyenne 2,2 % du chiffre d'affaires (Jackson et al., 1979; cité dans Hermann, 1995). Quant aux activités de promotion des commerces de détail américains, Varadarajan (1985) considère que le "couponing" est la forme la plus pratiquée et souvent la seule.

Marchesnay (1988) indique que lorsque des actions de sponsoring sont entreprises, elles semblent avant tout répondre à des motivations d'ordre privé. Gardner (1983) souligne que la plupart des entreprises moyennes interrogées reconduisent arbitrairement, comme un mal nécessaire, le budget de communication de l'année précédente. Varadarajan (1985) souligne le fait que dans trois quarts des PME interrogées la décision de mener une action de "couponing" a été prise au regard du marché. C'est l'utilité perçue par le dirigeant d'une action de promotion par rapport aux clients et à la concurrence qui a influencé cette décision.

Les résultats de l'étude réalisée par Weinrauch et al., (1991) auprès d'un échantillon de détaillants, de manufacturiers et firmes de services nous indiquent que la promotion aux

points de vente est la technique la plus utilisée, soit par plus des trois quarts de répondants suivent dans l'ordre l'annonce dans les pages jaunes, les réduction des prix, l'étalage en vitrine et la publicité coopérative.

Guilbert (1978) (cité dans Hermann, 1993) rappelle à ce titre que la communication, souvent restreinte à la publicité, est fréquemment sollicitée pour remédier à une situation difficile, alors qu'elle est censée faire corps avec l'ensemble du marketing de l'entreprise.

### **3.1.9 La performance**

La mesure de la performance d'une entreprise est l'un des défis majeurs auquel font face les chercheurs et les praticiens. Selon Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) les nouveaux modes de gestion développés au cours des dernières années font en sorte qu'il faut réévaluer les indicateurs traditionnels de performance. La nature des relations entre l'organisation, ses employés, ses clients, ses fournisseurs et autres partenaires (actionnaires, institutions financières, etc.) a en effet beaucoup évolué au cours des dernières années. Les entreprises s'appuient de plus en plus sur le savoir et les compétences de leurs employés et de leurs fournisseurs pour assurer la satisfaction de leurs clients. On cherche de plus en plus à établir des relations à long terme basées sur la confiance, la motivation et la capacité d'apprentissage, ceci en vue d'accroître la flexibilité et la créativité de l'organisation.

Dans un tel contexte, les indicateurs financiers ne sont plus des instruments de mesure adéquats de la performance, l'information qu'ils contiennent n'étant pas assez "riche" pour aider les gestionnaires à prendre les bonnes décisions et pour responsabiliser les gens de l'organisation (Atkinson et al., 1997)

Certains auteurs ont donc proposé et conçu la performance en tant que mesure relative à l'atteinte d'un objectif, d'un processus (ou de moyens) mis en oeuvre pour atteindre cet objectif.

D'autres auteurs ont proposé de recourir à une combinaison de mesures quantitatives de taille (chiffre d'affaires, nombre de clients) et de productivité, de mesures qualitatives de succès sur le marché (nombre de nouveaux clients, nombre et taux de succès relatif par rapport à la compétition et de la satisfaction à l'égard des plans de l'entreprise) (Doutriaux et Ferrand, 1995). Chaque projet constitue en effet un cas unique, avec une chronologie, une situation dans l'ensemble des activités de l'entreprise et un rythme d'évolution particulier (Saporta et al., 1995). Par ailleurs, la notion même de performance est liée à la réalisation des objectifs associés à chaque projet considéré. Or, ces objectifs diffèrent en fonction de l'entrepreneur (Hornaday, 1990) (cité dans Saporta, 1995).

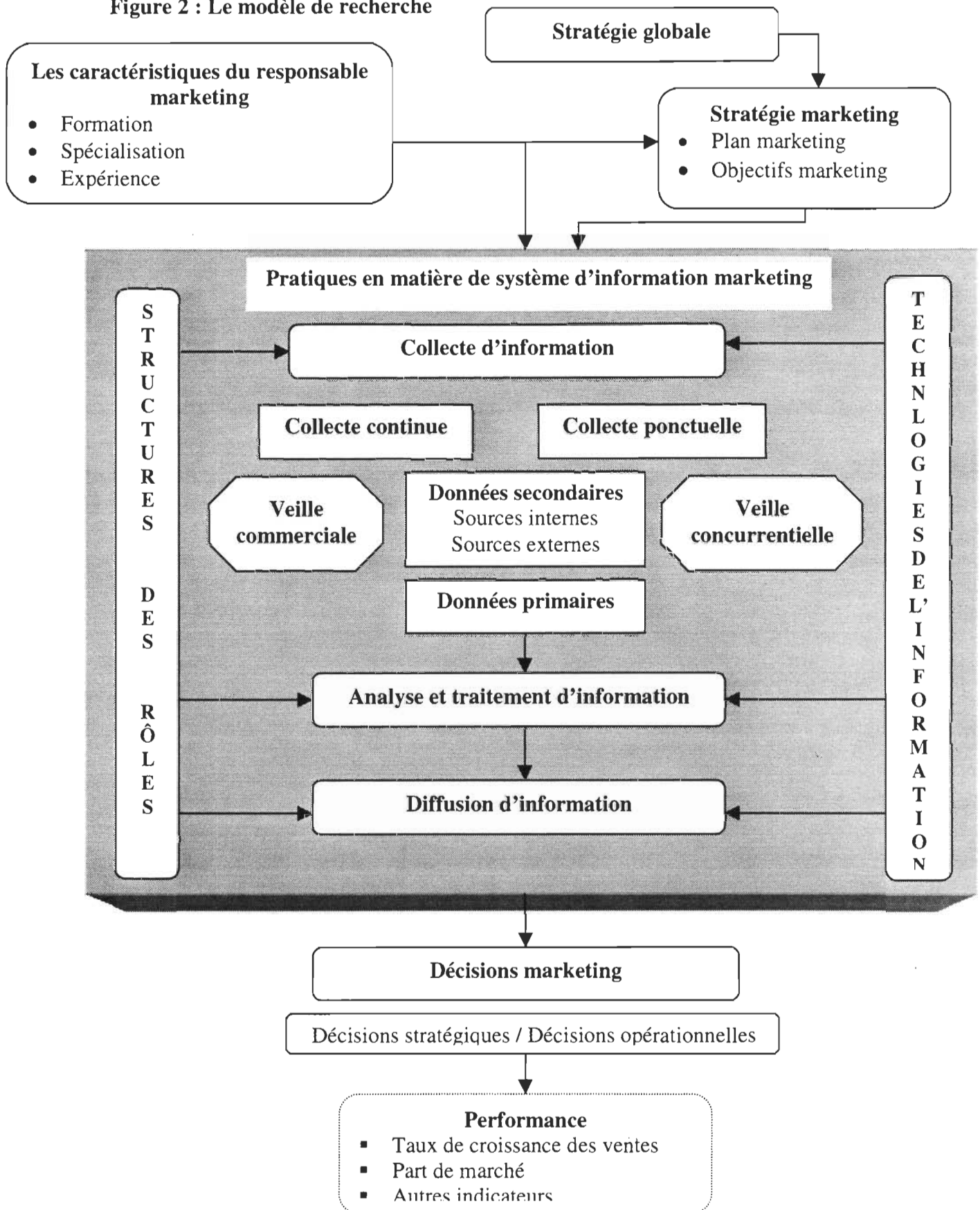
### **3.2 Modèle de recherche : spécification des construits et des variables**

A partir de la revue de la littérature précédente, nous avons élaboré un modèle de recherche qui devrait nous permettre de répondre à la question de recherche : Quelles sont les pratiques en matière de système d'information marketing et quels sont les déterminants et les impacts de ces pratiques ?

Nous allons nous attacher à l'étude des construits suivants :

- ❑ Le construit dépendant : la performance de l'organisation.
- ❑ Le construit intermédiaire : les décisions marketing.
- ❑ Les construits indépendants : les caractéristiques du responsable marketing, la stratégie marketing, ainsi que le système d'information marketing.

Figure 2 : Le modèle de recherche





### **Le construit dépendant : la performance**

L'efficacité du système d'information marketing peut être mesurée par une évaluation subjective de la performance de l'entreprise, soit les avantages qui sont effectivement retirés de celui-ci. Le construit dépendant, celui que le modèle tente d'expliquer, est donc la performance de l'organisation. Et, afin de mesurer ce construit nous avons considéré les éléments suivants :

- Les indicateurs financiers
- Les avantages compétitifs
- Les avantages retirés

### **Le construit intermédiaire : les décisions marketing**

Le SIMk est censé influencer les décisions marketing. Ces dernières exercent à leur tour une influence sur la performance de l'organisation. Dans ce cas il n'est pas possible de trouver un lien entre la performance et le SIMk sans passer par les décisions marketing. De plus on peut présumer que plus l'entreprise dispose d'un SIMK plus elle peut prendre les bonnes décisions. Pour mesurer ce construit nous avons considéré les décisions relatives aux éléments suivants :

- ☐ Le marché
- ☐ Le produit
- ☐ Le prix
- ☐ Le produit
- ☐ La distribution
- ☐ Ainsi que la promotion

### **Les construits indépendants**

Trois groupes de construits indépendants ont été retenus : les caractéristiques du responsable marketing, la stratégie marketing ainsi que la sophistication du système d'information marketing.

#### **Les caractéristiques du responsable marketing**

Ces caractéristiques font référence à la formation, l'expérience, ainsi qu'à la spécialisation du responsable marketing. La formation et / ou l'expérience des individus devraient ainsi avoir un effet positif sur l'utilisation des systèmes d'information marketing.

#### **La stratégie marketing**

Dans la littérature, plusieurs liens sont faits entre le système d'information stratégique et la stratégie d'entreprise. Dans le cadre spécifique de notre étude, nous avons adopté la même approche, relativement au système d'information marketing et à la stratégie marketing.

Et afin de mesurer cette variable nous avons considéré le plan ainsi que les objectifs marketing.. Les caractéristiques du responsable marketing, ainsi que la stratégie marketing devraient ainsi influencer de manière significative la sophistication du système d'information marketing et de ce fait, les avantages qui en sont retirés.

#### **La sophistication du système d'information marketing**

Pour mesurer ce construit nous avons considéré d'une part des variables qui sont étroitement liées aux pratiques de SIMk soit la collecte, l'analyse ainsi que la diffusion de l'information; et d'autre part la structure des rôles ainsi que les technologies de l'information et les applications informatiques.

### 3.3 Formulation des objectifs de recherche

À partir du modèle de recherche (Figure 2), nous avons formulé les trois objectifs de recherche suivant :

- Identifier et caractériser les décisions marketing les plus fréquentes dans le contexte de la PME
- Décrire les pratiques des PME en matière de système d'information marketing
- Examiner le lien entre l'orientation stratégique et le SIMk, l'influence de certaines caractéristiques du responsable marketing sur ces pratiques, ainsi que l'influence du SIMk sur les décisions marketing

Concernant le premier objectif, il s'agira :

- ◆ D'identifier qu'elles sont les décisions les plus courantes (opérationnelles et stratégiques) qui sont prises dans le cadre de la fonction marketing
- ◆ De repérer des similitudes dans l'ensemble des cas observés afin de proposer une typologie des décisions marketing les plus fréquentes

En ce qui concerne le deuxième objectif, il s'agira :

- ◆ De repérer les sources ainsi que les outils de collecte d'information utilisés par les PME
- ◆ De déterminer quels sont les moyens utilisés pour l'analyse et le traitement de ces informations
- ◆ De déterminer comment l'information est diffusée

- ◆ De repérer des similitudes dans les cas observés pour proposer une typologie des informations disponibles dans les PME
- ◆ Déterminer la structure des rôles (qui fait quoi ), au niveau de la collecte, du traitement ainsi que la diffusion de l'information
- ◆ Enfin de déterminer le type de technologie de l'information et d'applications informatiques les plus utilisées par les PME échantillonnées

Pour le troisième objectif, il s'agira :

- ◆ D'identifier des facteurs permettant de comprendre l'influence du responsable marketing sur les pratiques en matière de système d'information marketing.
- ◆ D'examiner le lien entre la stratégie marketing de l'entreprise et les pratiques de système d'information marketing plus spécifiquement :
  - De vérifier l'existence d'un plan marketing, ainsi que les objectifs marketing.
  - D'examiner dans quel mesure le système d'information marketing est intégré à la stratégie marketing et influence à la fois les décisions marketing et la performance de l'entreprise.

Le Tableau 2 présente de façon récapitulative, les objectifs, les questions de recherche sous-jacentes, les dimensions théoriques, ainsi que les variables de l'étude.

**Tableau 2 : Synthèse des objectifs, des questions de recherche, ainsi que les dimensions et les variables de l'étude**

<b>Objectifs de recherche</b>	<b>Questions de recherche</b>	<b>Dimensions étudiées</b>	<b>Variables</b>
<u>Objectif de recherche 1 :</u> Identifier et caractériser les décisions marketing les plus fréquentes dans le contexte de la PME.	Quelles sont les principales décisions prises dans le cadre de la PME ?	Les décisions marketing	V1 : Le marché V2 : Le produit V3 : Le prix V4 : La distribution V5 : La promotion
<u>Objectif de recherche 2 :</u> Décrire les pratiques des PME en matière de SIMk.	<u>Question de recherche 1 :</u> Comment la collecte d'information est-elle organisée au sein des PME ?  <u>Question de recherche 2 :</u> Comment l'analyse de cette information est-elle organisée ?  <u>Question de recherche 3 :</u> Comment cette information est-elle diffusée ?  <u>Question de recherche 4 :</u> Quelles sont les technologies de l'information ainsi que les applications informatiques les plus utilisées dans le cadre des PME ?  <u>Question de recherche 5 :</u> Qui sont les personnes qui ont pris part à la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information ?	Système d'information marketing	V6 : La collecte d'information V7 : L'analyse de l'information V8 : La diffusion de l'information V9 : Les technologies de l'information et les applications informatiques V10 : La structure des rôles
<u>Objectif de recherche 3 :</u> 3.1 Examiner le lien entre la stratégie marketing et le SIMk ?	Comment la stratégie marketing peut-elle influencer le SIMk ?	Stratégie marketing  Système d'information marketing	V11 : Plan marketing V12 : Objectifs marketing V13 : Collecte d'information V14 : Analyse d'information V15 : Diffusion de l'information V16 : TI et AI

Objectifs de recherche	Questions de recherche	Dimensions étudiées	Variables
3.2 Vérifier l'influence de certaines caractéristiques du responsable marketing sur le SIMk ?	Dans quelle mesure certaines caractéristiques du responsable marketing peuvent-elles influencer le SIMk ?	Caractéristiques du responsable marketing	V17 : Formation V18 : Expérience V19 : Spécialisation
3.3 Examiner l'influence du SIMk sur les décisions marketing ?	Dans quelle mesure le SIMk peut-il influencer les décisions marketing ?	Système d'information marketing	V20 : Collecte d'information V21 : Analyse d'information V22 : Diffusion d'information V23 : TI et AI
		Décisions marketing	V24 : Collecte d'information V25 : Analyse d'information V26 : Diffusion d'information V27 : TI et AI  V28 : Le marché V29 : Le prix V30 : Le produit V31 : La distribution V32 : La promotion
3.4 Mesurer l'influence du SIMk sur la performance ?	L'adoption du SIMk peut-elle s'accompagner par une différence au niveau de la performance de la PME ?	Système d'information marketing	V33 : Collecte d'information V34 : Analyse d'information V35 : Diffusion d'information V36 : TI et AI
		Performance	V37 : Atteinte des objectifs V38 : Avantage compétitif

## **CHAPITRE 4**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le but de cette partie est de décrire les moyens utilisés ou plus précisément la procédure suivie afin de répondre à nos questions de recherche. L'ensemble de ces moyens consiste en l'identification de l'univers idéal, de la méthode d'échantillonnage, la collecte des données, l'instrument de mesure ainsi que le traitement fait des données.

#### **4.1 Type d'étude**

De manière générale, très peu d'études ont été réalisées dans le domaine de SIMk. Nous avons donc opté pour une étude exploratoire. Cette étude se veut aussi à la fois descriptive et empirique. Descriptive, c'est à dire qu'elle tente de décrire une situation, qui est dans notre cas les pratiques en matière de système d'information marketing. Empirique, c'est à dire qu'elle se base sur des données recueillies sur le terrain. Selon Pizam (1987), une étude descriptive peut se concrétiser soit par le biais d'un sondage ou d'études de cas. Nous avons choisi une approche quantitative qui va nous permettre de répondre aux objectifs de recherche.

#### **4.2 Détermination de l'univers idéal**

L'univers idéal de notre recherche est constitué de l'ensemble des PME. Cependant, étant donné la spécificité du sujet de recherche et qui traite du système d'information marketing, nous avons défini au préalable un cadre d'échantillonnage nous permettant de rejoindre le plus objectivement possible la population visée.

### **4.3 Méthode d'échantillonnage**

Étant donné le taux élevé de non réponse au questionnaire nous avons considéré la méthode d'échantillonnage utilisée comme étant non probabiliste. Nous avons choisi un ensemble de firmes remplissant les conditions discutées auparavant. La taille de l'échantillon est de 54 PME manufacturières.

### **4.4 L'échantillonnage**

Il s'agit de la délimitation du recueil des données ou encore le choix des cas à étudier. Selon Hubermann et Miles (1991) ce choix se fait en fonction du cadre conceptuel et des questions de recherche.

Les entreprises de notre échantillon ont été sélectionnées d'une manière aléatoire parmi les PME de la banque de données du Centre de Recherche Industrielle du Québec (CRIQ). Nos critères de sélection se limitaient à la taille (entreprise ayant moins de 400 employés) et au secteur d'activité (le secteur manufacturier qui est en constante évolution).

L'unité d'analyse de cette étude est constituée de PME manufacturières québécoises. Notre échantillon de départ comptait 500 PME, 104 questionnaires ont été retournés à l'expéditeur pour causes diverses (fermetures, changement d'adresse, etc.). Parmi les questionnaires reçus, 50 ont été écartés soit parce qu'ils étaient mal remplis ou pas du tout remplis. Ainsi 54 entreprises ont été retenues, pour un taux de réponse de 12 %.



#### **4.5 Collecte des données**

La méthodologie utilisée pour la collecte des données est de type quantitative. L'utilisation de cette méthode est concrétisée par l'envoi de questionnaires. Afin de répondre aux objectifs de recherche, nous avons procédé par voie postale.

#### **4.6 Instrument de mesure**

L'instrument de mesure est un questionnaire, élaboré à partir du cadre conceptuel et en se basant sur des instruments de mesure qui ont déjà été validés par d'autres chercheurs. Les différents éléments retenus de ces études ont été adaptés aux spécificités du cadre conceptuel, de nos objectifs et des caractéristiques de l'enquête par voie postale. Le questionnaire est constitué majoritairement de questions fermées pour faciliter la compilation et surtout l'analyse statistique des données.

Le questionnaire dont un exemplaire est présenté en annexe a été conçu afin d'identifier les pratiques en matière de système d'information marketing, mais aussi pour identifier d'éventuelles relations entre les différents construits.

En premier lieu, nous avons voulu connaître le profil du responsable marketing (formation, spécialisation, etc.), en second lieu nous avons demandé aux répondants de se prononcer sur la stratégie globale ainsi que la stratégie marketing (plan marketing, objectif marketing), en troisième lieu nous leur avons demandé d'identifier les différentes sources d'information, le processus d'analyse et de traitement d'information, ainsi que la diffusion de cette information. Ensuite, nous avons voulu connaître les différentes décisions marketing. Et, enfin nous leur avons demandé des informations concernant la performance

de leur entreprise. Dans une autre partie du questionnaire, nous avons posé des questions sur le degré de pénétration des technologies d'information ainsi que les applications informatiques.

Le Tableau 3 regroupe les différentes mesures utilisées pour chaque construit, ainsi que l'échelle et les questions correspondantes dans le questionnaire.

**Tableau 3 : Tableau des informations nécessaires**

Dimensions	Mesures	Échelle	Questionnaire
<b>Le construit dépendant :</b> <u>Performance de l'entreprise :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte des objectifs</li> <li>Avantage compétitif</li> </ul>	Le taux de croissance des ventes Le taux de profit sur l'actif La marge de profit sur les ventes  Le taux de croissance des ventes Le taux de croissance de la part de marché Le taux de profit sur l'actif La liquidité financière Les profits nets	5 points 5 points 5 points  5 points 5 points 5 points 5 points 5 points	6.1.1 6.1.4 6.1.7  6.1.2 6.1.3 6.1.6 6.1.8 6.1.7
<b>Le construit intermédiaire :</b> <u>Les décisions marketing :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marché</li> <li>Produit</li> <li>Prix</li> <li>Distribution</li> <li>Communication</li> </ul>	L'évaluation du marché La segmentation et le positionnement Développement et lancement de nouveaux produits Critères de fixation de prix Circuits de distribution Moyens utilisés pour la promotion et publicité des produits	Oui / Non Oui / Non Oui / Non Nominale Nominale 5 Points	5.2 5.4 / 5.7 5.9 / 5.11 5.13 5.16 5.22
<b>Les construits indépendants :</b> <u>Les caractéristiques du responsable marketing :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation</li> <li>Expérience</li> <li>Spécialisation</li> </ul>	Type de formation Nombre d'année d'expérience en tant que responsable marketing Domaine de spécialisation	Nominale Numérique  Nominale	2.10 2.6 2.11

Dimensions	Mesures	Échelle	Questionnaire
<u>La stratégie marketing :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan marketing</li> <li>Objectifs marketing</li> </ul>	Existence Formalisation Existence Formalisation	Oui / Non Oui / Non Oui / Non Oui / Non	3.3 3.4 3.6 3.7
<u>Le système d'information marketing :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>La collecte d'information</li> <li>L'analyse et le traitement d'information</li> <li>La diffusion de l'information</li> <li>La structure des rôles</li> <li>Les technologies de l'information</li> </ul>	Les sources d'information La recherche d'information sur les clients La recherche d'information sur les concurrents Les moyens utilisés pour la collecte d'information  Les moyens utilisés pour l'analyse de l'information  Les moyens utilisés pour la diffusion de l'information  Le personnel impliqué dans le processus de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information  Les technologies de l'information ainsi que les applications informatiques utilisées par les PME	5 points 5 points 5 points Ordinale  Ordinale  Ordinale  5 points  Ordinale	4.4 4.9 / 4.10 4.9 / 4.13 4.6  4.16  4.20  4.8 / 4.18 / 4.23  4.24 / 4.25

## **4.7 Traitement des données**

La collecte des données réalisée, il a fallu procéder à la codification de celles-ci en vue de leur traitement.

### **4.7.1 Codification et définition des normes d'évaluation**

Après avoir décomposé les variables en sous-variables, pour chacune de celles-ci il a été accordé un code et une norme d'évaluation afin de faciliter le traitement et l'analyse de données recueillies.

Les échelles attribuées sont des échelles arbitraires, créées spécifiquement pour cette étude. On retrouve ainsi des échelles dichotomiques présentées de 0 et 1 et des échelles de Likert à trois points (1-2 et 3), à 5 points (1-5) et à 6 points (0-5). Les échelles dichotomiques sont attribuées aux variables dites dichotomiques. La présence ou l'absence de la propriété est généralement représentée par la valeur 0 ou la valeur 1. Les valeurs numériques attribuées à une variable dépendent des propriétés de la variable (Emory et Cooper, 1991). Ainsi, l'étendue des échelles est étroitement liée à la nature de la variable, au degré de précision recherchée et des informations dont on dispose pour chacune des variables.

### **4.7.2 L'analyse des données**

Nous avons procédé en deux étapes pour l'analyse des données. En ce qui concerne l'analyse descriptive nous avons utilisé le progiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) sur Unix, en raison de sa flexibilité et de sa performance sur le plan des analyses statistiques.

L'étude des relations entre les différents construits, à fait l'objet de la deuxième étape. Ces différentes relations ont été testées par l'entremise d'un modèle d'équations structurelles.

La technique PLS (Partial Least Squares) a été choisie parce qu'elle est mieux adaptée que la méthode LISREL. Cette technique fait partie de ce que Fornell (1982) a appelé la "2<sup>ème</sup> génération" des techniques d'analyse multivariées. Selon le même auteur, ces techniques sont plus puissantes parce qu'elles permettent de combiner la théorie et les connaissances empiriques. Mieux adaptées à l'analyse causale axée sur le développement de théories, les techniques de 2<sup>ème</sup> génération permettent, entre autres, de valider les instruments de mesure dans le contexte de modèle causal.

La technique PLS a des avantages par rapport à LISREL, spécialement dans les premiers stades du développement d'une théorie. L'avantage d'une telle méthode est qu'elle permet de valider simultanément le modèle de mesure qui sous-entend le modèle théorique postulé (Raymond, Bergeron et Rivard, 1996). C'est à dire qu'elle permet dans un premier temps d'évaluer la validité des instruments utilisés pour mesurer les construits, et par la suite évaluer la validité du modèle théorique. De plus, et contrairement à LISREL la méthode PLS n'exige pas une distribution normale multivariée des données et un échantillon de grande taille, ce qui est le cas dans notre étude.

## CHAPITRE 5

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Après avoir présenté la méthodologie de la recherche, nous allons dans cette section présenter les résultats de l'enquête. Dans la première partie, nous présenterons des résultats descriptifs des différentes variables et dans une seconde partie nous examinons les résultats relatifs aux objectifs de la recherche.

#### 5.1 Résultats descriptifs

##### 5.1.1 Caractéristiques organisationnelles des entreprises étudiées

Le Tableau 4 indique la forme juridique des entreprises interrogées. La majorité des entreprises (69%) sont des corporations, ajoutons à cela le fait que 67% des entreprises interrogées sont des filiales ou des établissements d'une autre entreprise. La moyenne d'âge des entreprises interrogées est de 32 ans; on est donc devant des entreprises qui oeuvrant depuis longtemps sur le marché.

**Tableau 4**  
**Forme juridique des PME interrogées (n=54)**

<b>Forme légale</b>	<b>Nombre</b>	
Corporation	36	69 %
Propriétaire unique	11	20 %
Société en commandite	5	2 %
Société de personnes	2	9 %

Le Tableau 5 présente les différents secteurs d'activité auxquels appartiennent les firmes étudiées. Le secteur du bois occupe la première place avec 23 % des cas.

**Tableau 5**  
**Secteur d'activité (n=53)**

<b>Secteur d'activité</b>	<b>Nombre</b>	
Bois	12	23 %
Fabrication d'équipements	10	19 %
Textile	7	13 %
Construction-acier	7	13 %
Aliments	6	11 %
Divers	11	21 %

En ce qui concerne la question qui touche au nombre d'employés (Tableau 6), le nombre varie d'une entreprise à l'autre allant de 34 à 350 employés. Le personnel de production domine avec un nombre moyen de 100 employés.

**Tableau 6**  
**Nombre d'employés (n=54)**

	<b>Moy.</b>	<b>Max.</b>	<b>Min.</b>
Personnel de production	100	350	0
Personnel de bureau	15	64	0
Techniciens	12	120	0
Personnel de direction	9	34	2
Professionnels	9	100	0

### **5.1.2 Caractéristiques relatives aux répondants**

Les résultats nous montrent que 82 % des répondants sont de sexe masculin et 18 % de sexe féminin. L'âge des répondants se situe entre 30-39 ans pour 37 % des cas observés, 29 % entre 40-49 ans et 17 % entre 20-29 ans. Le nombre moyen d'années passé dans



l'entreprise en tant que responsable marketing est de 5 ans, l'expérience moyenne dans le domaine de marketing est de 11 ans, quant à l'expérience du secteur d'activité, elle est de 10 ans (voir le Tableau 7).

**Tableau 7**  
**La durée moyenne de l'expérience professionnelle (n=54)**

<b>Expérience professionnelle</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Max</b>	<b>Min</b>
Nombre d'années d'expérience en marketing	11 ans	30	1
Expérience dans le secteur d'activité	10 ans	40	1
Nombre d'années à titre de responsable marketing	5 ans	30	0

En ce qui concerne le niveau actuel du responsable marketing dans la firme, les résultats nous indiquent que 23 % des répondants occupent un poste de niveau 1, c'est à dire président directeur général, directeur (voir le Tableau 8), 58 % occupent le niveau 2 (dont le supérieur hiérarchique est de niveau 1) et 19 % de niveau 3.

**Tableau 8**  
**Titre ou fonction actuelle des répondants (n=53)**

	<b>Effectif</b>	
Président directeur général	6	11 %
Directeur général	3	6 %
Vice président directeur général	3	6 %
Directeur commercial	23	43 %
Vice président des ventes et marketing	7	13 %
Responsable marketing et communication	11	21 %

La principale fonction des répondants est la fonction marketing dans 70 % des cas, suivi de la direction dans 45 % des cas (voir le Tableau 9). Cela peut être expliqué par le fait que le questionnaire était destiné aux responsables marketing.

**Tableau 9**  
**Fonction principale des répondants**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Marketing	38	70
Direction	23	43
Comptabilité	3	6
Recherche et développement	3	6
GRH	1	2

Quant à l'exercice d'une activité autre que l'activité marketing au sein de la même PME, un répondant sur deux (45%) occupe une fonction de direction en plus de la fonction marketing (voir le Tableau 10).

**Tableau 10**  
**Autre domaine d'activité**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Direction	24	45
Recherche et développement	13	24
Production	8	15
GRH	7	13
Informatique	5	9
Finance	4	8
Aucun	9	17

Au niveau des caractéristiques personnelles, on observe que la composition de l'échantillon est dominée par des hommes occupant un poste de direction et que les répondants ont une bonne expérience en marketing conjuguée à une bonne expérience du secteur, leur permettant de réagir en toute connaissance de cause face aux changements du marché et de prendre de bonnes décisions.

En plus de leur expérience au sein de l'entreprise, les répondants sont susceptibles de disposer d'une ou de plusieurs expériences professionnelles en tant que salarié. A ce propos, il faut d'emblée souligner la forte proportion des répondants (40 %, n = 53) qui sont dans ce cas de figure dans l'ensemble de notre échantillon. Les résultats présentés au Tableau 11 nous indiquent que 55 % des répondants ont connu une ou plusieurs expériences salariées dans le domaine du marketing avant de présider à la destinée de la PME actuelle ou occuper le poste qu'ils occupent actuellement, c'est à dire directeur marketing, responsables des ventes, etc.

**Tableau 11**  
**Expérience en tant que salarié**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Marketing	29	55
Production	13	25
GRH	11	21
Comptabilité	10	19
Informatique	2	4

En plus de l'expérience en tant que salarié, les répondants ont déclaré avoir une expérience autre que salariée, avec une proportion importante pour l'expérience de direction (43 %) (voir le Tableau 12).

**Tableau 12**  
**Autre expérience**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Dirigeant	9	43
Employé	8	38
Représentant	2	10
Recherche et développement	2	10

Quant à leur niveau d'éducation, 60 % des répondants ont une formation universitaire de 1<sup>er</sup> cycle et 15 % une formation collégiale professionnelle (voir le Tableau 13). Cette situation peut être expliquée par le fait que les répondants occupent un poste de direction et marketing nécessitant certaines connaissances en gestion, et un niveau d'études relativement élevé.

**Tableau 13**  
**Formation initiale (n=52)**

<b>Formation</b>	<b>Nombre</b>	
Secondaire	3	6 %
Collégial général	4	8 %
Collégial professionnel	8	15 %
Universitaire 1 <sup>er</sup> cycle	31	60 %
Universitaire 2 <sup>ème</sup> cycle	6	11 %
Universitaire 3 <sup>ème</sup> cycle	0	0 %

Au delà du niveau de la formation initiale, 58 % des répondants déclarent avoir une formation de type administration et domaines connexes (voir le Tableau 14). Cela vient corroborer le fait que les répondants occupent une fonction marketing qui demande des connaissances en matière de gestion.

**Tableau 14**  
**Domaine de spécialisation (n=52)**

<b>Spécialisation</b>	<b>Nombre</b>	
Administration et domaines connexes	31	58 %
Général	9	16 %
Technique et métier	7	13 %
Sciences humaines et sociales	7	13 %

Quant au temps consacré à la fonction marketing, les répondants déclarent consacrer 54 % de leur temps à la fonction marketing. Cela, peut être expliqué par le fait que ce sont des PME et dans ce type d'entreprise on ne peut pas parler d'une véritable spécialisation des tâches. Cela est néanmoins une moyenne relativement élevée, qui situe le marketing au premier rang des fonctions de l'entreprise, confirmant les résultats de l'étude de Teach et Tarpley (1989).

### **5.1.3 La stratégie globale**

Pour mieux cerner la stratégie des PME étudiées, nous avons retenu la typologie de Miles et Snow (1978). Les résultats relatifs à cette question révèlent que 60 % des PME ont adopté une stratégie prospective, suivi de la stratégie défensive avec 32 % des cas, et enfin on retrouve la stratégie analytique avec seulement 8 % des cas. Ceci peut être expliqué par la

nature même des caractéristiques propres à la PME, et en se basant sur la littérature concernant l'innovation. Les recherches dans ce domaine témoignent d'une grande tendance de la part des PME à innover, et à chercher toujours à offrir de nouveaux produits ainsi que de nouveaux services.

#### 5.1.4 Les objectifs globaux poursuivis par les PME

L'analyse des comportements et des décisions de l'organisation intègre ses objectifs et ses objectifs. Dans le cadre de l'opérationnalisation de cette variable quatre objectifs ont été retenus soit la pérennité, l'indépendance, la rentabilité et la croissance. Cette vision pluraliste nous conduit à solliciter du responsable marketing un classement de ces quatre objectifs.

**Tableau 15**  
**Les objectifs globaux de l'entreprise (n=53)**

EFFECTIF %	RENTABILITÉ	CROISSANCE	PÉRENNITÉ	AUTONOMIE
Rang 1	35 66 %	12 23 %	7 13 %	0 0 %
Rang 2	13 24 %	27 51 %	8 15 %	4 8 %
Rang 3	3 6 %	7 13 %	20 39 %	18 34 %
Rang 4	1 2 %	5 10 %	15 29 %	26 50 %
Ne sait pas	1 2 %	2 4 %	2 4 %	4 8 %

L'observation des fréquences de chaque objectif permet de formuler les constats suivants :

- La rentabilité constitue un objectif prédominant pour les PME de notre échantillon,  
66 % des entreprises interrogées le classe en première position.

- La croissance est classée en 2<sup>ème</sup> rang par 51 % des entreprises interrogées.
- L'autonomie apparaît a contrario en retrait, une entreprise sur deux classe cet objectif en dernière position, tel que l'avait indiqué l'étude d'Hermann 1996.
- La longévité et la pérennité sont classées en 3<sup>ème</sup> position avec 39 % .

Ces résultats sont bien sûr subordonnés aux caractéristiques des PME de l'échantillon à l'influence des perceptions des dirigeants quant à la conjoncture.

### **5.1.5 La planification marketing**

En ce qui concerne la planification, 72 % des PME interrogées déclarent qu'elles ont un plan marketing, et dans 63 % des cas il s'agissait d'un plan écrit dont l'horizon temporel était entre 1 à 5 ans pour 51 % des PME et entre 6 mois et 1 an pour 41 %.

On a toujours reproché aux PME une absence de planification et que ces dernières n'ont généralement pas un horizon temporel à long terme. Mais, il s'est avéré que ce n'est pas toujours le cas et que la planification marketing fait partie des activités de gestion des PME, du moins celles qui appartiennent à notre échantillon.

### **5.1.6 Les objectifs marketing**

Les résultats présentés au Tableau 16 indiquent que 62 % des PME interrogées se sont fixées des objectifs marketing pour les trois dernières années et que dans le cas d'une entreprise sur deux (49 %), ces objectifs étaient écrits, c'est à dire qu'il s'agissait d'objectifs formels.

**Tableau 16**  
**Les objectifs marketing**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Communication	19	40
Développement de nouveaux produits	19	40
Croissance	16	33
Développement de marchés	15	32
Intégration	12	25
Rentabilité	12	25
Diversification	8	17
Maintien de l'équilibre	3	6

L'observation des fréquences de chaque objectif permet de formuler au moins trois constats :

- ✓ L'objectif de communication (notoriété de la marque, etc.) ainsi que l'objectif de développement de nouveaux produits sont prédominants pour les PME de notre échantillon, 40 % des entreprises interrogées ont déclaré fixer ces objectifs.
- ✓ L'objectif de croissance (33 %) au second rang, suivi du développement de marché (31%).
- ✓ On ne retrouve l'objectif d'intégration (recherche de nouveaux procédés de fabrication) ainsi que l'objectif de rentabilité que dans un nombre limité de firmes.

#### **Les moyens d'action marketing**

Le produit constitue le siège des points forts des PME (Hermann, 1995). Les résultats présentés au Tableau 17 révèlent que les PME interrogées accordent une place importante



au produit, ainsi qu'au prix, 65 % des répondants déclarent que l'action relative au produit occupe la 1<sup>ère</sup> place, alors que l'action relative au prix occupe la 2<sup>ème</sup> place (37 %). Brown (1986) observe des résultats similaires; pour la plupart des entreprises, le prix est considéré comme le plus déterminant, voire le seul facteur dans la décision d'achat du consommateur. Quant aux actions relatives à la distribution et à la promotion, elles sont considérées comme étant plus importantes que le produit et le prix.

**Tableau 17**  
**Les moyens d'action marketing (n=52)**

EFFECTIF %	PRODUIT	PRIX	DISTRIBUTION	PUBLICITÉ
Rang 1	34 65 %	7 13 %	6 12 %	6 12 %
Rang 2	11 21 %	19 37 %	13 25 %	6 12 %
Rang 3	3 6 %	12 23 %	21 41 %	12 23 %
Rang 4	2 4 %	11 21 %	9 18 %	23 44 %
Ne sait pas	2 4 %	3 6 %	2 4 %	5 9 %

### **Les forces et faiblesses des PME**

Les PME interrogées perçoivent la capacité d'offrir un produit et un service de qualité, la technologie, la flexibilité par rapport aux demandes des clients, ainsi que le prix (le fait de proposer un prix inférieur à celui de la concurrence), comme des forces de leur entreprise (voir le Tableau 18). Par contre, elles accordent moins d'intérêt aux brevets et à la proximité des clients.

**Tableau 18**  
**Les atouts des PME interrogées (n=54)**

	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
1. La capacité d'offrir un produit et un service de qualité	2.91	0.30	1	3
2. La technologie	2.63	0.59	1	3
3. La flexibilité par rapport aux demandes des clients	2.52	0.61	1	3
4. Le prix	2.48	0.64	1	3
5. La proximité des clients	1.76	0.75	1	3
6. Les brevets	1.72	0.86	1	3

Légende : 3 : Forte mesure, 2 : Moy mesure, 1 : Faible mesure, ET : écart-type.

Plusieurs résultats issus d'études portant sur des populations de PME assez différentes (petites ou plutôt moyennes, tous secteurs d'activité) vont dans le même sens d'une relative adaptation des produits aux besoins des clients. Interrogées par Kinsey (1987) sur les avantages concurrentiels qu'ils offrent, les dirigeants des PME perçoivent la capacité à fournir un produit de qualité, un prix compétitif et la flexibilité par rapport aux demandes des clients comme des atouts de leur entreprise. La qualité du produit offert, ou plus largement la qualité de l'ensemble produit / service offert constitue la clé de la compétitivité des PME (Marchesnay, 1988).

### **5.1.7 Le système d'information marketing**

#### **5.1.7.1 L'information marketing**

Avant de présenter les résultats relatifs aux pratiques en matière de système d'information marketing, nous avons jugé nécessaire de présenter les caractéristiques de l'information marketing, ainsi que le degré de connaissance des répondants de la situation actuelle de leur entreprise, tant interne qu'externe.

Tel que présenté au Tableau 19, il ressort que les répondants expriment leur accord avec le fait que l'information n'est pas toujours adaptée à leurs besoins, l'information est souvent déformée, ainsi qu'au fait qu'il n'y pas assez d'information orale. Par contre, les répondants expriment leur désaccord quant à la lenteur de l'information, le degré de compréhension de cette information ainsi qu'au fait qu'il y a trop d'informations écrites.

**Tableau 19**  
**L'information marketing (n=52)**

	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
L'information marketing n'est pas toujours adaptée à nos besoins	3,13	1,24	1	5
L'information est souvent déformée	2,88	1,18	1	5
Il n'y a pas assez d'information orale	2,73	1,15	1	5
L'information marketing arrive trop tard	2,63	1,12	1	5
L'information marketing n'est pas toujours compréhensible	2,60	1,09	1	5
Il y a trop d'information écrite	2,53	1,21	1	5

Légende : 5 : Tout à fait d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 3 : Moy d'accord, 2 : Plutôt pas d'accord, 1 : Pas du tout d'accord, ET : écart-type.

En résumé, on peut dire que l'information marketing est caractérisée par une quantité d'information écrite et orale limitée, c'est une information jugée compréhensible, disponible mais qui n'est pas toujours adaptée aux besoins des PME.

#### **5.1.7.2 Situation actuelle des PME**

Les répondants sont très bien informés de la situation interne de leur entreprise quant aux éléments suivants : les produits de l'entreprise, l'organisation interne, les objectifs de l'entreprise, ainsi que la stratégie globale (voir le Tableau 20). Le système d'information

marketing ne représente pas un élément d'intérêt pour les PME interrogées. Ce qui confirme plusieurs études citées auparavant.

**Tableau 20**  
**Degré d'information sur la situation actuelle (n=53)**

<b>Éléments d'intérêt</b>	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
<b>Situation interne</b> (Moy = 4,14)				
1. Les produits de l'entreprise	4,62	0,56	3	5
2. L'organisation interne de l'entreprise	4,36	0,86	2	5
3. Les objectifs de l'entreprise	4,19	0,92	2	5
4. La stratégie de l'entreprise	4,13	0,98	2	5
5. La situation financière de l'entreprise	4,06	1,08	1	5
6. Les activités de recherche et développement	4,02	0,90	2	5
7. La tendance du marché	3,94	0,80	2	5
8. Le système d'information marketing	3,87	1,01	1	5
<b>Situation externe</b> (Moy = 3.69)				
1. Les attentes de la clientèle	4,08	0,78	2	5
2. La concurrence	4,02	0,84	2	5
3. Les produits des concurrents	3,94	0,72	2	5
4. Les fournisseurs	3,55	0,99	1	5
5. Les affaires internationales	3,24	1,10	1	5

Légende : 5 : Très bien informé, 4 : Plutôt bien informé, 3 : Moy informé, 2 : Plutôt mal informé, 1 : Pas du tout informé, ET : écart-type.

La situation externe de l'entreprise fait l'unanimité des réponses obtenues. Les répondants déclarent tous être plutôt bien informés sur les différents éléments qui touchent cette question : les attentes de la clientèle, la concurrence et les produits des concurrents. Le classement des informations sur les affaires internationales au bas de la liste du Tableau 20, est surprenant à l'heure de la globalisation des marchés et de l'Aléna. Pourtant, c'est sur la scène internationale que les entreprises québécoises commencent à se démarquer nettement en termes d'exportations (Les Affaires, 1994). Ce résultat est néanmoins en accord avec celui d'autres études (El Louadi, 1994; Taylor et Banks, 1992) ou cette information était

jugée la moins importante. En résumé on peut dire que les répondants disposent d'une bonne connaissance quant à la situation de leur entreprise tant à l'interne qu'à l'externe.

### 5.1.7.3 Les sources d'information

Les résultats concernant les sources d'information internes ou plus précisément les fonctions de l'entreprise susceptibles de fournir de l'information, sont présentés au

Tableau 21.

**Tableau 21**  
**Les sources d'informations internes (n=53)**

Sources d'information	Moy.	ET.	Min.	Max.
1. Marketing	4,17	0,68	3	5
2. Direction générale	4,08	0,90	2	5
3. Commercial (réseau de vente)	4,02	0,75	1	5
4. Recherche et développement	3,71	1,01	2	5
5. Fabrication	3,57	0,90	2	5
6. Gestion de production	3,56	0,94	2	5
7. Achats, approvisionnement	3,54	0,90	2	5
8. Comptabilité – Finance	3,50	1,09	1	5
9. Personnel	3,46	0,90	2	5
10. Réception – Livraison	3,39	1,08	1	5
11. Service informatique	3,28	1,15	1	5
12. Bureau d'études	3,09	0,95	1	5

Légende : 5 : Tout à fait satisfaisante, 4 : Plutôt satisfaisante, 3 : Moy satisfaisante, 2 : Plutôt pas satisfaisante, 1: Pas du tout satisfaisante, ET : écart-type.

Trois fonctions semblent être les plus importantes sources d'information internes dans l'esprit des répondants : le marketing qui est en contact direct avec le commercial, la direction générale (décisions et élaboration des plans), et enfin le commercial (selon les directives du marketing). Ces résultats renforcent ceux d'Hermann (1995) : les vendeurs sont en contact direct avec la clientèle de l'entreprise, et à ce titre constituent tout particulièrement des sources d'information secondaires (rapports de ventes, etc.) voire

primaires (participation à des groupes de discussion destinés à générer des idées de nouveaux produits).

Globalement, on peut dire que toutes les fonctions constituent une source d'information pour les PME dont l'importance varie selon les besoins de la firme. Tout de même, on constate une dominance de la fonction marketing, du commercial ainsi que la direction générale comme les principales sources internes, fournissant une information satisfaisante au bon déroulement des activités de l'entreprise et plus précisément au processus de prise de décision marketing.

#### **Fréquence d'utilisation des sources d'information**

O'Reilly (1982) a observé que la fréquence à laquelle les décideurs utilisent les sources d'information dépend notamment de la qualité des informations fournies et de l'accessibilité des sources et des canaux d'information. Nous avons donc considéré quatre grandes catégories de source d'information à savoir : les sources internes, les sources externes, les associations et autres, ainsi que les publications.

**Tableau 22**  
**La fréquence d'utilisation des différentes sources d'information (n=54)**

<b>Sources d'information</b>	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
<b>Sources internes</b> (Moy = 3,34)				
1. Le personnel de vente	4,74	0,56	3	5
2. Les cadres	4,41	0,86	2	5
3. Les collègues	4,06	0,98	1	5
4. Le personnel de production	3,96	1,01	2	5
5. Les bases de données internes	3,36	1,62	0	5
6. Les données comptables	3,32	1,42	0	5
7. Le conseil d'administration	2,45	1,80	0	5
8. Autre personnel	2,88	1,52	0	5
9. Les bruits de couloir	2,35	1,54	0	5
10. Les publications internes de l'entreprise	1,84	1,75	0	5
<b>Sources externes</b> (Moy = 3,18)				
1. Les clients	4,41	0,84	2	5
2. Les agents et représentants	3,59	1,46	0	5
3. Les donneurs d'ordre	3,41	1,54	0	5
4. Les distributeurs	3,19	1,75	0	5
5. Les concurrents	2,77	1,44	0	5
6. Les fournisseurs	2,47	1,44	0	5
7. Les sous-traitants	2,35	1,54	0	5
<b>Publications</b> (Moy = 3,08)				
1. Les revues spécialisées dans votre secteur	3,74	1,14	1	5
2. Les brochures, catalogues	3,28	1,19	1	5
3. Les revues d'affaires	3,24	1,27	1	5
4. Les journaux	3,00	1,29	1	5
5. Les publications gouvernementales	2,19	1,26	0	5
<b>Autres sources</b> (Moy = 2,43)				
1. Les expositions et salons	3,60	1,22	0	5
2. Les missions, voyages, colloques	2,96	1,49	0	5
3. Les associations sectorielles	2,51	1,46	0	5
4. Les consultants	2,28	1,20	0	5
5. Les institutions financières	1,94	1,29	0	5
6. Les organismes gouvernementaux	1,93	1,24	0	5
7. Les centres de recherche	1,85	1,36	0	5

Légende : 5 : Très souvent, 4 : Quelquefois, 3 : À l'occasion, 2 : Peu, 1 : Rarement, 0 : Ne se prononce pas, ET : écart-type.

L'interprétation des résultats (Tableau 22) permet d'identifier le personnel de vente, les cadres supérieurs, et les collègues comme les sources d'information internes les plus sollicitées par nos répondants, sans oublier le personnel de production ainsi que les bases de données internes. Par contre, les publications internes et les bruits de couloir ne semblent pas intéresser nos répondants.

Les sources externes sont fréquemment utilisées. Cependant, les répondants semblent apprécier les clients comme la source d'information la plus utilisée, suivi des agents et représentants ainsi que des donneurs d'ordre. Ces résultats sont confirmés par d'autre étude (Bruch, 1992).

En ce qui concerne les associations, on remarque que les expositions et salons sont souvent sollicités par les répondants, suivi des missions et voyages, ainsi que les associations sectorielles. Cela peut s'expliquer par le fait que seulement 36 % des répondants ont déclaré être membre d'une ou plusieurs associations. Les organismes gouvernementaux et les institutions financières ne semblent pas intéresser les PME interrogées.

Quant aux publications ou plus précisément l'information écrite, les répondants identifient les revues spécialisées, les brochures et catalogues ainsi que les revues d'affaires comme les sources d'information écrites les plus utilisées. Cela rejoint les résultats de l'étude réalisée par El Louadi (1994).

### **L'importance accordée aux sources d'information**

Après avoir dégagé les fréquences d'utilisation des différentes sources d'information, nous allons voulu connaître l'importance accordée par les répondants à ces mêmes sources.



**Tableau 23**  
**L'importance de l'utilisation des sources d'information (n=49)**

<b>Sources d'information</b>	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
<b>Sources internes</b> (Moy = 3,39)				
1. Le personnel de vente	4,63	0,83	0	5
2. Les cadres	4,47	0,62	3	5
3. Le personnel de production	3,94	1,05	2	5
4. Les collègues	3,88	1,03	0	5
5. Les données comptables	3,67	1,15	1	5
6. Les bases de données internes	3,57	1,37	0	5
7. Le conseil d'administration	2,98	1,94	0	5
8. Autre personnel	2,72	1,60	0	5
9. Les bruits de couloir	2,06	1,30	0	5
10. Les publications internes de l'entreprise	1,82	1,61	0	5
<b>Sources externes</b> (Moy = 3,37)				
1. Les clients	4,61	0,70	1	5
2. Les agents et représentants	3,65	1,41	0	5
3. Les donneurs d'ordre	3,37	1,76	0	5
4. Les concurrents	3,25	1,47	0	5
5. Les distributeurs	3,12	1,70	0	5
6. Les fournisseurs	3,04	1,24	0	5
7. Les sous-traitants	2,55	1,47	0	5
<b>Publications</b> (Moy = 3,12)				
1. Les revues spécialisées dans votre secteur	3,69	1,14	1	5
2. Les brochures, catalogues	3,29	1,43	0	5
3. Les revues d'affaires	3,24	1,22	0	5
4. Les journaux	2,94	1,31	0	5
5. Les publications gouvernementales	2,47	1,32	1	5
<b>Autres sources</b> (Moy = 2,79)				
1. Les expositions et salons	3,60	1,30	0	5
2. Les missions, voyages	3,21	1,38	0	5
3. Les consultants	2,59	1,46	0	5
4. Les associations sectorielles	2,96	1,29	0	5
5. Les institutions financières	2,47	1,47	0	5
6. Les organismes gouvernementaux	2,39	1,37	0	5
7. Les centres de recherche	2,35	1,47	0	5

Légende : 5 : Très important, 4 : Assez important, 3 : Moy important, 2 : Peu important, 1 : Pas important, 0 : Ne s'applique pas, ET : écart-type.

Les résultats du Tableau 23 nous révèlent que les répondants accordent plus d'importance au personnel de vente, aux cadres au personnel de production, ainsi qu'aux collègues comme sources internes importantes d'information. Les publications internes de l'entreprise semble être la source qui occupe le moins d'importance dans l'esprit des répondants.

Les clients sont vus comme une source externe importante d'information, suivi des agents et représentants et des donneurs d'ordre. Quant aux fournisseurs et aux sous-traitants sont considérés comme moins importants.

Les expositions et salons, les missions et voyages sont aussi considérés comme des sources importantes dans l'esprit des répondants.

Les revues spécialisées, les brochures et catalogues ainsi que les revues d'affaires semblent occuper une place assez importante dans le cas des PME interrogées. Quant aux journaux et aux publications gouvernementales, ces sources sont considérées comme moyennement importants.

### **L'attitude des répondants à chercher l'information**

Concernant la démarche pour la recherche d'information, 54 % des répondants qualifient leur démarche de spontanée, c'est à dire qu'elle se fait lorsqu'un besoin se fait sentir, et 42 % la qualifient de systématique, c'est à dire qu'elle se fait sur une base régulière. Ces résultats vont dans le même sens que ceux présentés par Bidault (1981), qui caractérise la quête de l'information conjoncturelle d'un échantillon de PME manufacturières par un

processus de collecte aléatoire et par une activité de recherche insuffisamment continue, répondant à un problème particulier.

### **Les moyens utilisés pour la collecte d'information**

Les différents moyens de collecte d'information sont présentés au Tableau 24. Il ressort de ces résultats que les contacts directs de personne à personne ainsi que les contacts téléphoniques sont les plus utilisés quant à la collecte d'information, sans oublier les réunions de travail informelles. Johnson et Kuehn (1987) présentent des résultats similaires, et déclarent que les dirigeants se fient davantage à leurs contacts personnels qu'aux sources économiques et gouvernementales. De même, Fann et Smeltzer (1989) rapportent que la majorité des PME obtiennent les informations d'une façon très informelle, et que les dirigeants privilégient les communications orales directes.

**Tableau 24**  
**Les moyens de collecte d'information**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
1. Le contact direct de personnes à personnes	49	98
2. Les contacts téléphoniques	41	82
3. Les lectures de revues spécialisées	38	76
4. Les réunions de travail formelles	28	56
5. Les lecture de rapports internes	25	50
6. Les lectures de rapports externes	23	46
7. Les lectures de journaux	22	44
8. La réalisation d'études formelles	21	42
9. Les échanges électroniques de données	17	34
10. La consultation d'une banque de données	15	30
11. Les recherche documentaires	5	10

### **Le personnel impliqué dans le processus de collecte d'information**

Il semblerait que le responsable commercial, les vendeurs et les représentants, ainsi que le dirigeant sont très souvent impliqués dans l'activité de collecte d'information (voir le Tableau 25). Ces résultats corroborent ceux présentés par Bruch (1992) qui indiquent que les informations sur les marchés sont la plupart du temps recensées par le directeur du marketing ou un responsable marketing.

**Tableau 25**  
**L'implication du personnel dans l'effort de collecte d'information (n=54)**

<b>Personnel impliqué</b>	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
1. Le responsable commercial	4,63	0,73	3	5
2. Les vendeurs et représentants	4,44	0,73	3	5
3. Le dirigeant (directeur général)	3,78	1,20	1	5
4. Les cadres administratifs	3,12	1,21	1	5
5. Le personnel de bureau	2,45	1,04	1	5
6. Le responsable informatique	2,33	0,99	1	5
7. Le personnel de production	1,20	0,76	1	5

Légende : 5 : Très souvent, 4 : Souvent, 3 : À l'occasion, 2 : Rarement, 1 : Jamais, ET : écart-type.

#### **5.1.7.4 La recherche d'information sur les concurrents et les clients**

Le domaine de recherche d'information le plus important sont les clients qui font l'unanimité des réponses (voir le Tableau 26). L'étude de Reagan et Gavin (1988) auprès des dirigeants de petits cabinets d'expertise comptable présente des résultats similaires : l'évaluation des besoins des clients constitue une des activités dans lesquelles les dirigeants déclarent s'engager le plus fréquemment quant à la recherche de l'information. Ensuite, nous trouvons les concurrents (83%), cela va dans le même sens que l'étude menée par

Lorrain et al., (1990) qui indique que la collecte d'information sur l'environnement en général et sur les concurrents en particulier semble faire l'objet d'activités importantes pour les PME.

En ce qui attrait aux fournisseurs, une entreprise sur deux déclare les utiliser pour chercher de l'information. Kuehn (1987) présente des résultats similaires, pour collecter de l'information sur le marché, les PME utilisent fréquemment comme sources les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les subordonnés.

**Tableau 26**  
**Les domaines de recherche d'information (n=54)**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Les clients	53	100
Les concurrents	43	83
La technologie	38	73
Les fournisseurs	27	52
L'environnement politique et social	15	30

### *L'information sur les clients*

Comme nous avons vu plus haut, les clients constituent un domaine important quant à la recherche d'information. Afin de mieux cerner ce domaine, nous avons demandé à nos répondants dans quelle mesure ils analysaient certains éléments de ce domaine.

**Tableau 27**  
**La recherche d'information sur les clients (n=54)**

	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
1. Leurs besoins	4,33	0,82	2	5
2. Leurs critères de choix	4,04	0,91	2	5
3. Leur relation à long terme avec l'entreprise	4,02	1,07	2	5
4. Les personnes qui participent à la décision d'achat	3,94	1,02	1	5
5. Leurs habitudes et comportements d'achat	3,85	0,86	2	5
6. Leurs motifs d'achat	3,76	0,93	2	5

Légende : 5 : Très souvent, 4 : Souvent, 3 : A l'occasion, 2 : Rarement, 1 : Jamais, ET : écart-type.

Les résultats présentés au Tableau 27 indiquent que les répondants sont intéressés d'abord par les besoins de leurs clients. Cela vient renforcer les résultats de l'étude menée par Lorrain et al., (1990) qui ont trouvé que, parmi une liste de seize comportements marketing, le score le plus élevé est réalisé par la recherche d'une meilleure connaissance des besoins des clients. Ensuite, on trouve les critères de choix des clients ainsi que leur relation à long terme avec l'entreprise.

### **L'information sur les concurrents**

L'élément concurrent constitue un point important pour les PME interrogées quant à la recherche d'information, 44 % des répondants déclarent surveiller souvent l'arrivée de nouveaux concurrents. Les forces et faiblesses des concurrents constituent un élément d'observation important pour 31 % des répondants. Ces résultats vont dans le même sens que ceux présentés par Carson et Cromie (1990).

Afin de mieux cerner les éléments qui intéressent les répondants quant à leurs concurrents, nous leur avons demandé de se prononcer sur différents éléments constituant des domaines de recherche d'information sur les concurrents.

**Tableau 28**  
**La recherche d'information sur les concurrents (n=54)**

	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
1. Le prix de leurs produits	4,06	0,83	2	5
2. Leurs produits ou services	3,98	0,82	2	5
3. Les caractéristiques de leurs services	3,72	0,91	1	5
4. Leur part de marché	3,61	0,96	1	5
5. Leurs actions de publicité et de promotion	3,39	1,07	1	5
6. Leur localisation	3,32	1,11	1	5
7. La structure de leur distribution	3,30	0,99	1	5
8. Leur stratégie globale	2,80	1,07	1	5
9. Leurs travaux de recherche	2,60	1,07	1	5

Légende : 5 : Très souvent, 4 : Souvent, 3 : À l'occasion, 2 : Rarement, 1 : Jamais, ET : écart-type.

Les résultats présentés au Tableau 28 nous indiquent que les répondants font souvent de la recherche d'information en ce qui concerne le prix des produits concurrents, leurs produits et services, les caractéristiques de leurs services ainsi que leur part de marché. L'étude menée par Fann et Smeltzer (1989) présente des résultats similaires : la majorité des dirigeants de PME obtiennent les informations d'une façon très informelle en observant et en analysant les produits de leurs concurrents et en échangeant avec les clients et les vendeurs.

Quant aux moyens utilisés pour collecter l'information sur les concurrents, les répondants déclarent qu'ils interrogent souvent les clients, les représentants, les concurrents, ainsi que les fournisseurs et livreurs. Folsom (1991) présente des résultats similaires. Il a observé que les trois principales pratiques de collecte d'information spontanément citées sont la

surveillance des publicités des concurrents, les interrogations des clients ainsi que les discussions avec les concurrents et leurs employés.

**Tableau 29**  
**Les moyens utilisés pour collecter l'information sur les concurrents (n=54)**

	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Interrogation des clients à propos des concurrents	3,65	0,93	1	5
Interrogation des représentants à propos des concurrents	3,52	1,18	1	5
Discussion avec des concurrents	2,83	0,80	1	4
Interrogation des fournisseurs, des livreurs	2,80	1,00	1	5
Achats de produits concurrents	2,44	1,21	1	5
Demande à des clients de solliciter certaines offres auprès des concurrents	1,83	0,91	1	4
Envoi de "faux consommateurs" chez les concurrents	1,72	1,04	1	5
Débauchage du personnel des concurrents	1,43	0,79	1	4

Légende : 5 : Très souvent, 4 : Souvent, 3 : À l'occasion, 2 : Rarement, 1 : Jamais, ET : écart-type.

#### **5.1.7.5 L'analyse et le traitement d'information**

Après avoir présenté les résultats de la première composante du système d'information marketing à savoir l'information, nous présentons les résultats qui concernent la deuxième composante, c'est à dire l'analyse et le traitement de l'information marketing collectée.

L'activité d'analyse et de traitement d'information ne semble pas occuper une place importante dans les activités des PME interrogées. Les répondants déclarent procéder occasionnellement (42%) à l'analyse et au traitement des informations marketing recueillies. Cela vient renforcer l'étude menée par Rice et Hamilton (1979), malgré le fait que les PME sont remarquablement actives dans leur recherche d'informations externes,



elles leur manquent encore la capacité informationnelle nécessaire pour traiter ces informations.

Généralement, l'analyse se fait par des réunions de travail informelles (55%), et formelles (53%). Les études formelles et le traitement informatique ne semblent pas faire partie des moyens d'analyse et de traitement utilisés fréquemment par les PME interrogées. Les moyens techniques utilisés généralement dans cette activité sont les progiciels statistiques (69 %), suivi des progiciels de base de données et des tableurs (31 %).

**Le personnel impliqué dans le processus d'analyse et de traitement d'information**

Quant au personnel impliqué dans cette activité, les résultats présentés au Tableau 30, indiquent que le responsable commercial (4,73), les vendeurs et représentants (4,24), ainsi que le dirigeant (4,02) sont très souvent impliqués.

**Tableau 30**  
**L'implication du personnel dans le processus d'analyse et de traitement d'information**  
**(n=54)**

<b>Personnel impliqué</b>	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
1. Le responsable commercial	4,73	0,40	4	5
2. Les vendeurs et représentants	4,24	0,89	1	5
3. Le dirigeant (directeur général)	4,02	0,96	2	5
4. Les cadres administratifs	3,12	1,16	1	5
5. Le personnel de bureau	2,27	1,05	1	5
6. Le responsable informatique	2,18	1,05	1	5
7. Le personnel de production	1,17	0,71	1	5

Légende : 5 : Très souvent, 4 : Souvent, 3 : À l'occasion, 2 : Rarement, 1 : Jamais, ET : écart-type.

#### **5.1.7.6 La diffusion de l'information**

Après avoir présenté les résultats des deux composantes du système d'information marketing, nous présentons la troisième et dernière composante, à savoir la diffusion de l'information marketing. Seulement 21 % des répondants sont favorables quant à l'existence de règles formelles de diffusion de l'information marketing. Il semblerait que le moyen privilégié ou le plus utilisé quant à la diffusion de l'information est le mode oral (contact direct de personnes à personnes : 70 %), suivi du support papier (distribution de rapports et mémos : 66 %). Ces résultats ne peuvent que confirmer ceux de Hermann (1995). Les PME sont connues pour la prédominance des relations directes et interpersonnelles en matière de circulation d'information. De plus, les discussions informelles constituent un moyen important de communication dans la PME (Kohli et Jaworski, 1990). Le mode automatisé n'est pas très répandu avec seulement 33 % des cas qui utilisent ce moyen de communication. L'étude de Eldon (1997) va dans le même sens et révèle qu'une grande partie des PME interrogées n'utilisent pas de moyens informatiques pour communiquer entre les différents services.

Quant à l'accès et le stockage de l'information, 72 % des répondants utilisent des moyens informatisés et 58 % procèdent d'une façon manuelle. Enfin, il s'est avéré que la fonction marketing semble être la fonction bénéficiant le plus de support informationnel avec 47 % des cas, suivi de la direction générale (16 %), ainsi que la fonction vente (15 %).

**Le personnel impliqué dans la diffusion de l'information**

Quant au personnel impliqué dans cette activité, les résultats présentés au Tableau 31 indiquent que le responsable commercial, les vendeurs et représentants, ainsi que le dirigeant sont souvent impliqués dans l'activité de diffusion d'information.

**Tableau 31**  
**L'implication du personnel dans la diffusion d'information (n=54)**

<b>Personnel impliqué</b>	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
1. Le responsable commercial	4,60	0,74	1	5
2. Les vendeurs et représentants	4,17	0,90	2	5
3. Le dirigeant (directeur général)	4,13	0,95	2	5
4. Les cadres administratifs	3,28	1,20	1	5
5. Le personnel de bureau	2,45	1,27	1	5
6. Le responsable informatique	2,18	1,10	1	5
7. Le personnel de production	1,17	0,76	1	5

Légende : 5 : Très souvent, 4 : Souvent, 3 : À l'occasion, 2 : Rarement, 1 : Jamais, ET : écart-type.

#### **5.1.7.7 Les technologies de l'information**

En dernier lieu, nous avons calculé le degré moyen de pénétration des technologies d'information sélectionnées. La technologie d'information la plus utilisée semble être le télécopieur, ce qui corrobore les résultats d'El Louadi (1994), alors que la messagerie électronique est classée en 7<sup>ème</sup> rang. Aux Etats-Unis, un message électronique coûte près de 15 fois moins cher en moyenne par page qu'un message envoyé par courrier normal, et encore moins cher que le même message envoyé par télécopieur (New York Times, 1994). Une enquête menée par Gallup a aussi révélé que les répondants n'étaient pas nécessairement au courant de ces avantages, 78 % de leurs 400 répondants ne savaient pas

ce qu'une transmission par télécopieur coûtait (Business Week, 1994). On peut supposer que dans notre cas, il y a un manque d'information et que les entreprises ne sont pas au courant des différents avantages qu'offrent les différentes technologies d'information.

**Tableau 32**  
**Les technologies de l'information**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
1. Télécopieur	48	90
2. Imprimantes	44	83
3. Micro-ordinateur	41	77
4. Internet	37	70
5. Ordinateur portable	36	68
6. Traitement de texte	35	66
7. Messagerie électronique	28	53
8. Boîte vocale	26	49
9. Réseau local	22	42
10. Base de données	21	40
11. Mini-ordinateurs	17	32
12. Système expert	9	17
13. Vidéo conférence	3	6
14. Système d'aide à la décision	2	4

La première technologie de type logiciel se classe 6<sup>ème</sup> et c'est le traitement de texte alors que la dernière concerne les systèmes d'aide à la décision. Les technologies qui sont les plus répandues comptent, entre autres, les imprimantes. La relative popularité des micro-ordinateurs qui sont opérationnels dans 77 % des cas renforce les résultats obtenus par Lefebvre et al., (1985) qui ont montré qu'au Québec près de 73 % des PME manufacturières avaient recours au moins à un micro-ordinateur.

#### **5.1.7.8 Les applications informatiques**

L'analyse des résultats présentés au Tableau 33 montre une grande dominance des logiciels de gestion, des comptes clients et de gestion en général. La relative popularité des logiciels

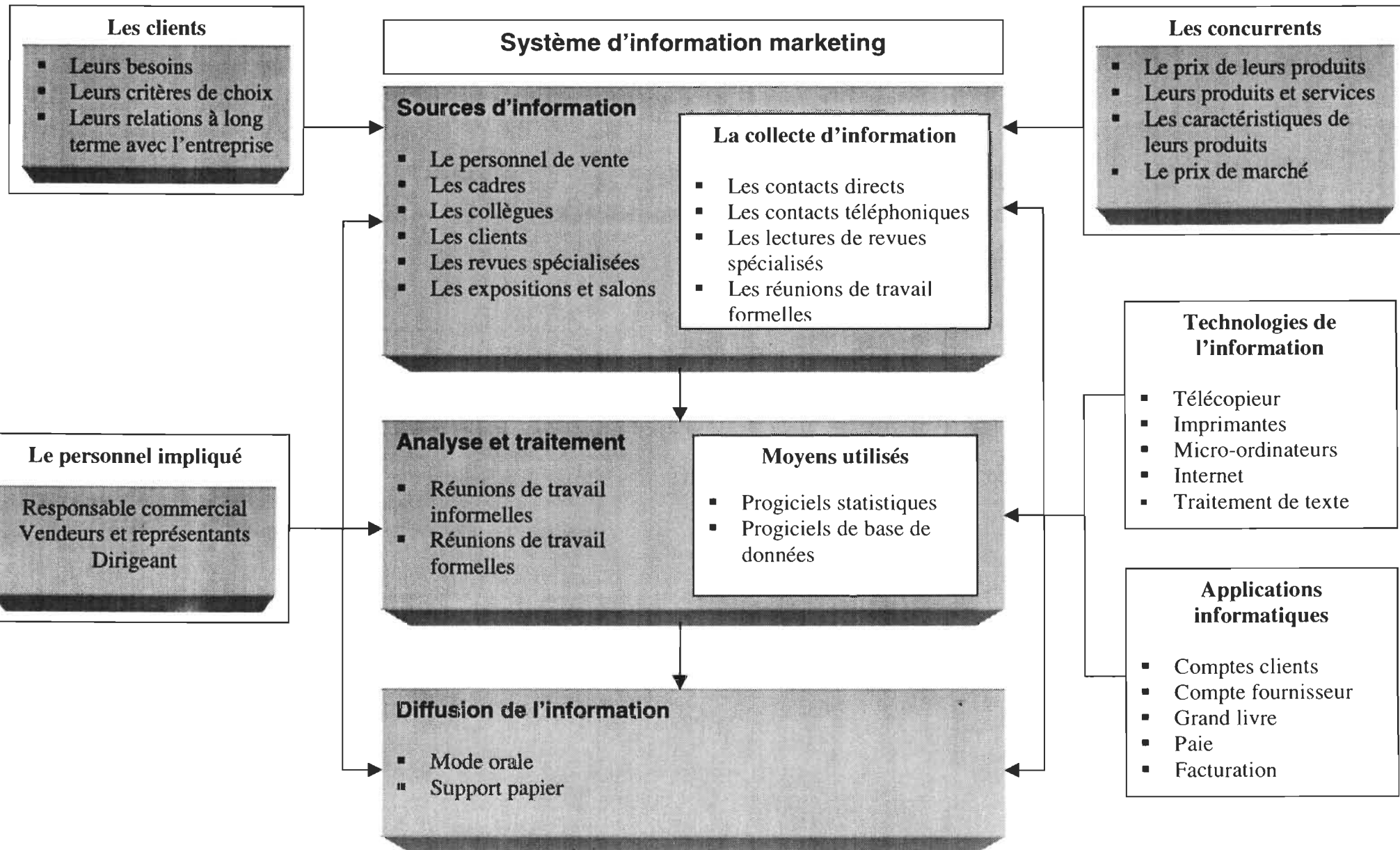
de comptabilité et de gestion semble aussi confirmer les prévisions de Raymond (1988) et les résultats d'El Louadi (1994) selon lesquels ces technologies se répandaient au sein des PME québécoises. Ces résultats confirment aussi ceux obtenus par Malone (1985) et Lincoln et Warberg (1987).

**Tableau 33**  
**Les applications informatiques**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
1. Comptes client	51	98
2. Compte fournisseur	51	98
3. Grand livre	51	98
4. Paie	50	96
5. Facturation	48	92
6. Traitement de texte	48	92
7. Listes d'adresses	46	92
8. Analyse financière	41	79
9. Gestion des commandes	40	77
10. Prix de revient	40	77
11. Gestion des achats	40	77
12. Prévision financière	37	71
13. Planification de la production	36	70
14. Analyse statistique	29	56
15. Suivi des dossiers	25	48
16. Gestion de projet	28	54
17. Gestion de personnel	25	48

La Figure 3, présente les principales observations concernant le premier objectif. Les résultats sont structurés en fonction des éléments du SIMk. Ainsi, on retrouve d'une part les trois principales composantes du SIMk : la collecte d'information, l'analyse et la diffusion. D'autre part, il y a les personnes impliquées dans ces pratiques, et les différents moyens techniques utilisés (technologies de l'information et les applications informatiques).

Figure 3 : Synthèse des pratiques en matière de système d'information marketing



## 5.1.8 Les décisions marketing

### 5.1.8.1 Le marché

Concernant l'évaluation du marché (analyse des tendances, etc.), les répondants déclarent procéder à cette activité dans 87 % des cas, et souvent dans 49 % des cas. Cela vient renforcer les résultats de Kuehn (1987) qui indiquent que les dirigeants passent près du tiers de leur temps dans la recherche d'information sur le marché. Les informations sur le marché et sur le consommateur sont collectées périodiquement en suivant une certaine routine.

En ce qui concerne la décision relative à la segmentation du marché, 83 % des répondants déclarent procéder à cette activité et souvent dans 43 % des cas. Quant aux critères de segmentation (voir le Tableau 34), ce sont les critères géographiques et les avantages recherchés par les clients qui sont les plus utilisés.

**Tableau 34**  
**Critères de segmentation**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
1. Les critères géographiques	34	77
2. Les avantages recherchés par les clients	30	68
3. L'attitude à l'égard du produit	14	32
4. La fidélité à la marque	10	23
5. Les critères démographiques	8	18
6. Les critères psychographiques	5	12

Concernant le positionnement, 65 % des répondants déclarent élaborer une stratégie de positionnement, et 56 % des PME interrogées le font souvent.

### **5.1.8.2 Décisions relatives au produit**

La même constatation a été relevée quant à l'effort fourni pour développer et lancer de nouveaux produits. Nous avons remarqué une recherche constante d'une variété de produits offerts par les firmes que nous avons interrogées : 67 % des PME procèdent au lancement de nouveaux produits, et 94 % procèdent au développement de nouveaux produits sur le marché (souvent dans 54 %, 39 % des cas respectivement). Cela est conforme aux résultats précédents concernant le type de stratégie retenue par la majorité des PME étudiées, à savoir une stratégie prospective.

### **5.1.8.3 Décisions relatives au prix**

Selon plusieurs auteurs, le prix occupe une place prioritaire dans le marketing mix de la PME Kinsey (1987) souligne l'importance particulière qui lui est accordée par les dirigeants.

L'ensemble des entreprises ont répondu qu'elles ont recours à une approche méthodique de fixation de prix. Quant aux méthodes utilisées pour fixer le prix (Tableau 35), les répondants déclarent utiliser la technique de l'estimation des coûts (89 %) en se basant sur le prix de marché (78 %). Des résultats similaires sont présentés par Ellis et Jolibert (1991), les prix paraissent plutôt fixés selon l'approche "coût plus marge". Meziou (1991) présente des résultats similaires, la fixation des prix intègre les prix des concurrents, les perceptions et attitudes des clients, etc.



**Tableau 35**  
**Méthode de fixation de prix**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Estimation des coûts	48	89
En fonction du prix de marché	42	78
En fonction de la demande des clients	15	28
En fonction du retour sur investissement	8	15
En fonction des autres soumissionnaires	8	15

Le recours à l'évaluation de la politique de prix est primordial pour toutes les entreprises, afin d'être compétitive, 94 % des PME interrogées déclarent procéder à l'évaluation du rendement de leur politique de prix, et souvent dans 43 % des cas. Les résultats de Reagan et Gavin (1988), qui indiquent que les experts comptables interrogées déclarent procéder fréquemment à l'évaluation de leur politique de prix, s'inscrivent dans le prolongement de ce constat.

#### **5.1.8.4 Décisions relatives à la distribution**

L'analyse des résultats concernant la distribution démontre que les PME interrogées ont plus recours à la vente directe (67 %) par rapport à la vente indirecte (61 %). Cela vient renforcer les résultats d'Hermann (1995); en effet la distribution des produits fabriqués par les PME telle qu'étudiées par plusieurs auteurs, est caractérisée par le recours à la vente directe.

Dans le cas de la vente indirecte, on a remarqué une dominance du canal court (fabricant, détaillant, consommateur). Brown (1982) a observé que la grande majorité des entreprises qu'il a interrogées font preuve de peu de réflexion et de créativité en matière de distribution

et préfèrent s'appuyer sur les canaux de distribution traditionnels plutôt que d'en chercher de nouveaux.

Quant aux critères de choix du distributeur (Tableau 36), les répondants se basent le plus sur le marché couvert par le distributeur, l'adéquation des produits de l'entreprise avec la gamme des produits déjà référencés par le distributeur, ainsi que l'enthousiasme du distributeur pour le produit.

**Tableau 36**  
**Critères de choix d'un distributeur**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Le marché couvert	33	85
L'adéquation des produits de l'entreprise	24	62
La réputation du distributeur	24	62
L'expérience professionnelle du personnel du distributeur	18	46
L'enthousiasme du distributeur pour le produit	16	41

L'évaluation du rendement de la politique de distribution semble faire partie des activités de 69 % des PME échantillonnées. Cela se fait d'une façon occasionnelle dans 51 % des cas.

#### **5.1.8.5 Décisions relatives à la publicité et à la promotion**

Le Tableau 37 regroupe les différents résultats concernant les moyens utilisés par les PME quant à la promotion de leurs produits. L'ensemble des auteurs n'hésitent pas à qualifier les actions de communication de quasi-inexistantes dans la PME (Hermann, 1995). Cela ne semble pas s'appliquer à notre échantillon, 89 % des PME interrogées déclarent recourir à la communication pour promouvoir leurs produits, et souvent dans 45 % des cas.

**Tableau 37**  
**Les moyens de communication (n=53)**

	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
1. Force de vente	4,02	1,43	1	5
2. Présence dans les salons	3,48	1,06	1	5
3. Brochures et envois postaux	3,33	1,23	1	5
4. Promotion des ventes	3,06	1,57	1	5
5. Encart dans certaines revues professionnelles	2,88	1,06	1	5
6. Commandites	2,68	1,42	1	5
7. Pages jaunes	2,60	1,54	1	5
8. Dépliants publicitaires	2,58	1,37	1	5
9. Présentoirs	2,54	1,55	1	5
10. Recours aux agences de publicité	1,88	1,17	1	5
11. Dossiers de presse	1,70	0,89	1	5
12. Primes et cadeaux	1,68	0,98	1	5
13. Coupons de réduction	1,24	1,62	1	5
14. Publicité	1,14	0,90	1	5

Légende : 5 : Très souvent, 4 : Souvent, 3 : À l'occasion, 2 : Rarement, 1 : Jamais, ET : écart-type.

La force de vente semble être le moyen privilégié ou le plus utilisé par les PME. Cette force de vente peut être constituée de plusieurs ou d'une seule personne. Des faits observés par Kinsey (1987) corroborent la forte implication personnelle du dirigeant dans les relations avec les clients. Dans plusieurs entreprises étudiées par l'auteur, le dirigeant constitue à lui seul la force de vente. Ensuite, on trouve une multitude de moyens utilisés : la présence dans les salons, les brochures et envois postaux, la promotion des ventes, les encarts dans certaines revues professionnelles, les commandites, les pages jaunes ainsi que les dépliants publicitaires.

Contrairement à plusieurs études qui soulignent le fait que les PME n'élaborent pas de budget de communication, 72 % des PME interrogées déclarent établir un budget de communication. De plus, 67 % des répondants déclarent procéder occasionnellement à cette

activité. Le budget moyen alloué à la promotion et publicité est 2,14 % du chiffre d'affaires. S'agissant de petits commerces américains, Jackson et al., (1979) présentent des résultats similaires, le budget publicitaire annuel représentant 2,2 % du chiffre d'affaires.

En ce qui concerne l'évaluation du rendement de la politique de communication 54 % des PME interrogées procèdent à cette activité et occasionnellement dans 45 % des cas.

### 5.1.9 La performance

Les résultats relatifs à la performance sont regroupés au Tableau 38. Les éléments retenus par les répondants qui expriment la performance de leur entreprise sont, par ordre décroissant : le taux de croissance des ventes par rapport à la concurrence, la satisfaction du taux de croissance des ventes, la liquidité financière par rapport à la concurrence, et le taux de croissance de la part de marché.

Nous pouvons constater que les répondants sont plus à l'aise pour s'exprimer sur la croissance des ventes que sur les profits. Cela peut être expliqué par les réticences des répondants vis-à-vis du terme profit qui reflète un caractère plus confidentiel.

**Tableau 38**  
**La performance de l'organisation (n=53)**

	<b>Moy.</b>	<b>ET.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Le taux de croissances des ventes / à la concurrence	4,00	0,92	2	5
La satisfaction du taux de croissance des ventes	3,92	0,87	2	5
La liquidité financière / à celle de la concurrence	3,84	0,94	2	5
Le taux de croissance de la part de marché	3,83	0,83	2	5
Le taux de profit sur l'actif de l'entreprise	3,60	0,89	2	5
Les profits nets réalisés / à ceux de la concurrence	3,52	0,90	2	5
La satisfaction du taux de profit sur l'actif de la firme	3,32	0,96	1	5
La satisfaction de votre marge de profit sur les ventes	3,38	0,88	1	5

Légende : 5 : Très satisfait, 4 : Satisfait, 3 : Moy satisfait, 2 : Peu satisfait, 1 : Pas du tout satisfait, ET : écart-type.

En réponse à notre deuxième objectif, nous avons regroupé les différentes décisions marketing les plus courantes dans le contexte de la PME dans le Tableau 39.

**Tableau 39**  
**Synthèse des différentes décisions marketing**

<b>Marché</b>	Évaluation du marché Segmentation Critères géographiques Avantages recherchés Positionnement
<b>Produit</b>	Lancement et développement de nouveaux produits
<b>Prix</b>	Fixation de prix Estimation des coûts Prix de marché Évaluation de la politique de prix
<b>Distribution</b>	Moyens de distribution Vente directe Vente indirecte Évaluation du rendement de la politique de distribution
<b>Communication</b>	Choix des moyens de promotion et de publicité Fixation du budget de communication Évaluation du rendement de la politique de communication

## 5.2 Analyse relationnelle

Après avoir présenté les différents résultats concernant l'analyse descriptive, nous allons consacrer cette section à la vérification de la validité de notre modèle de recherche. Nous avons donc décidé d'effectuer une analyse plus globale en faisant l'analyse des différentes relations qui peuvent exister entre les construits étudiés. Et comme il a été mentionné auparavant, nous allons utiliser la technique PLS.

### 5.2.1 La validité des mesures

Les Tableaux 40 et 41 présentent les différents indices qui permettent d'indiquer la validité des construits utilisés dans le modèle de recherche. Les propriétés du modèle à être examinées sont la fidélité, l'unidimensionalité et la validité discriminante des construits du modèle proposé.

La fidélité d'une variable est mesurée par sa consistance interne à partir du coefficient rho, soit le rapport de la variance du construit sur la somme de cette même variance et de la variance d'erreur (Raymond, Bergeron et Rivard, 1996). Une valeur de rho supérieure à 0,60 indique que la variance du construit explique au moins 60 % de la variance de mesure, ce qui est le cas pour tous les construits du modèle. La validité discriminante, c'est à dire à quel point les construits théoriques diffèrent les uns des autres, ou représentent chacun un concept distinct, est évaluée à partir de la variance partagée (la corrélation au carré) entre chaque paire de construits, qui devrait être inférieure à la variance moyenne extraite (VME). Nous pouvons constater d'après le Tableau 38, que ces critères sont rencontrés pour tous les construits du modèle.

**Tableau 40**  
**Validation du modèle de mesure résultant de l'analyse multivariée (PLS)**

Construits Variables	$\lambda$	$\rho$	VME
<b>Caractéristiques du responsable marketing</b>		1,00	1,00
Expérience dans le poste en tant que responsable marketing	1,00		
<b>Stratégie</b>		1,00	1,00
Stratégie	1,00		
<b>Stratégie marketing</b>		0,86	0,76
Plan marketing	0,75		
Formalisation du plan	0,98		
<b>Système d'information marketing</b>		0,81	0,52
Moyens de collecte d'information	0,66		
Moyens d'analyse d'information	0,75		
Moyens de diffusion d'information	0,63		
Technologies d'information	0,82		
<b>Décisions marché</b>		0,71	0,57
Évaluation du marché	0,77		
Segmentation du marché	0,61		
Positionnement	0,88		
<b>Décisions prix / produit</b>		0,68	0,52
Développement de produits	0,86		
Critères de fixation de prix	0,56		
<b>Performance</b>		0,84	0,48
La satisfaction du taux de croissance des ventes	0,78		
Le taux de croissance des ventes par rapport à la concurrence	0,81		
Le taux de croissance de la part de marché / concurrence	0,83		
La satisfaction du taux de profit sur l'actif de l'entreprise	0,74		
Les profits nets réalisés / à ceux de la concurrence	0,55		
Le taux de profit sur l'actif de l'entreprise / à la concurrence	0,56		
La satisfaction de la marge de profit sur les ventes	0,60		
La liquidité financière comparativement à celle de la concurrence	0,59		

$\lambda$  : Saturation de la variable sur le construit auquel elle est associée.

$\rho$  : rho de Fornell et Larker (coefficient de fidélité) =  $(\sum \lambda) / ((\sum \lambda)^2 + \sum (1 - \lambda^2))$ .

**VME** : Variance Moyenne Extraite =  $\sum \lambda^2 / n$

Suite à une première analyse PLS, certaines variables ont été écartées car elles n'étaient pas saturées au niveau 0,5 sur le construit à mesurer. On retrouve donc au Tableau 41 les différentes variables retenues pour chaque construit.

**Tableau 41**  
**Matrice des corrélations entre les construits du modèle de recherche (validité discriminante)**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Stratégie globale	<b>1,00<sup>a</sup></b>						
2. Responsable marketing	- 0,15	<b>1,00</b>					
3. Stratégie marketing	- 0,01	- 0,40	<b>0,87</b>				
4. Système d'information marketing	0,00	- 0,26	0,40	<b>0,72</b>			
5. Marché	0,08	- 0,02	0,18	0,56	<b>0,75</b>		
6. Prix / produit	0,07	- 0,05	0,09	0,21	0,23	<b>0,72</b>	
7. Performance	0,01	- 0,05	0,01	0,15	0,11	0,28	<b>0,69</b>

<sup>a</sup> diagonale : racine carrée de la variance moyenne extraite du construit =  $(VME)^{1/2}$

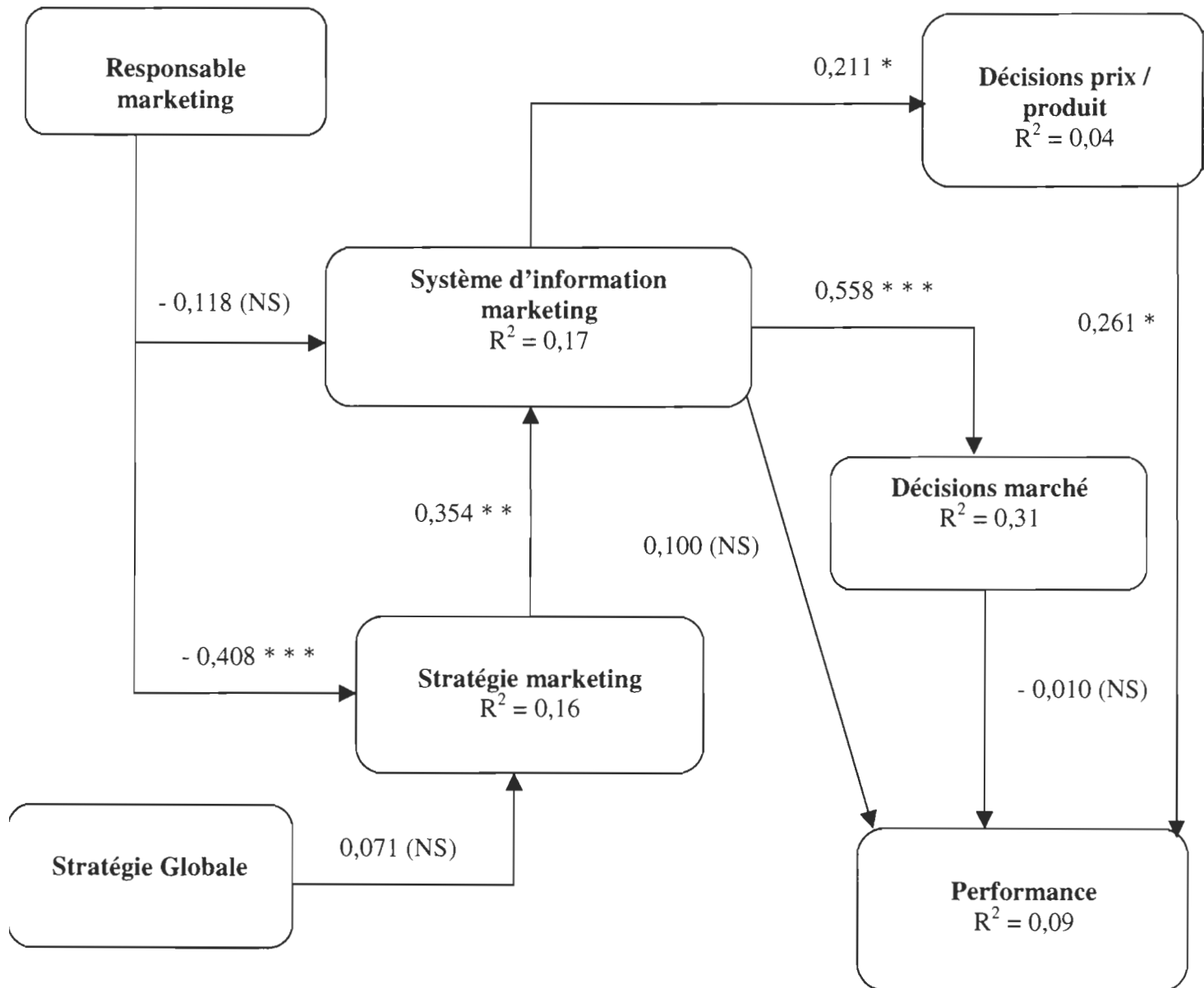
Sous-diagonale : Corrélation entre les variables latentes =  $(\text{variance partagée})^{1/2}$

### 5.2.2 Validation des relations entre les différents construits

Les relations entre les construits sont validées en examinant la valeur et le seuil de signification des coefficients de causalité calculés par la méthode PLS, tel que présentée sur la Figure 4. Nous pouvons constater les relations significatives entre les différents construits de celles qui ne le sont pas.



Figure 4 : Résultats de l'analyse avec PLS



\* :  $p < 0,05$

\*\* :  $p < 0,01$

\*\*\* :  $p < 0,001$

(NS) : Non significatif

### **5.2.2.1 La relation entre les caractéristiques du responsable marketing et le SIMk**

Il s'agit de vérifier si certaines caractéristiques du responsable marketing ont une influence sur le système d'information marketing. Il s'est avéré qu'il n'y pas de rapport significatif entre l'expérience dans le poste de responsable marketing et le système d'information marketing.

### **5.2.2.2 La relation entre le responsable marketing et la stratégie marketing**

Il y a effectivement une relation entre les caractéristiques du responsable marketing et la stratégie marketing, avec un seuil de signification inférieur à 0,001 et un coefficient de causalité de - 0,408. Ceci veut dire que plus le responsable marketing a de l'expérience dans le poste, moins il effectue de planification marketing et de la formalisation du plan. Dans le cas de la PME, souvent l'expérience est synonyme du savoir-faire et dans bien des cas, elle peut remplacer la planification voir même d'autres activités de gestion ou de management. Dans ce cas, moins le responsable a de l'expérience, plus il a besoin d'établir des plans pour l'aider à atteindre les objectifs fixés.

### **5.2.2.3 La relation entre la stratégie marketing et le SIMk**

Pour ce qui est de l'existence d'une influence de la stratégie marketing sur le système d'information marketing, les résultats de l'analyse nous révèlent que la stratégie marketing ou plus précisément le plan marketing a effectivement un effet positif sur le SIMK. Le seuil de signification est inférieur à 0,01 et le coefficient de causalité est de 0,354. Ceci veut dire que le SIMk est affecté directement par l'existence d'un plan marketing et par sa formalisation. Dans ce cas on peut dire que plus le responsable marketing a un plan

marketing avec des objectifs à atteindre et des décisions à prendre, plus il cherchera des moyens pour l'aider à mieux prendre les bonnes décisions et donc un système d'information marketing plus sophistiqué.

#### **5.2.2.4 La relation entre le SIMk et les décisions marketing**

Le traitement des données nous a révélé qu'il n'y a pas de construit décisions marketing mais plutôt deux construits ou deux grandes catégories de décisions marketing, à savoir les décisions marché et les décisions prix / produit. Nous avons aussi mesuré l'influence du SIMk sur ces deux catégories de décisions.

Le système d'information marketing a effectivement une influence positive sur les décisions du marché (l'évaluation du marché, la segmentation et le positionnement) avec un seuil de signification inférieur à 0,001 et un coefficient de causalité très fort de 0,588. Ceci veut dire que pour prendre les décisions relatives au marché le responsable marketing a besoin d'un système d'information sophistiqué.

Et plus la sophistication du SIMK est élevée, plus le niveau d'utilisation des informations dans la prise de décision relative au marché est élevée. Ajoutant à cela, le fait que le marché représente la source de survie de toute entreprise, en toute logique toutes les décisions qui s'y rapportent bénéficient d'une grande attention de la part des responsables de l'entreprise.

En plus de supporter les décisions relatives au marché, le système d'information marketing a dans une moindre mesure une influence positive sur les décisions de prix / produit, avec un seuil de signification inférieur à 0,005 et un coefficient de causalité de 0,211. Cela veut

dire que dans le cas des décisions de développement de nouveaux produits et de fixation de prix on a besoin d'information générée par le SIMk.

#### **5.2.2.5 La relation entre le SIMk et la performance**

Il semblerait que le système d'information marketing n'a pas d'influence directe sur la performance de l'entreprise. Et c'est aussi le cas des décisions relatives au marché. Ce qui veut dire que ni l'évaluation du marché, ni la segmentation et ni le positionnement des produits sur le marché ne peuvent se traduire directement par la performance.

Par contre on peut constater que les décisions relatives au développement de nouveaux produits ainsi que celles relatives à la fixation du prix ont une influence directe sur la performance de l'entreprise. Le seuil de signification est inférieur à 0,05 avec un coefficient de causalité de 0,261. Ce qui veut dire que plus l'entreprise développe de nouveaux produits et plus elle choisit les bons critères de fixation de prix de ses produits, plus elle rencontre la performance souhaitée.

#### **5.2.3 Discussions des résultats**

En résumé, le modèle théorique est globalement vérifié. Nous avons remarqué que l'influence du responsable marketing n'est pas directement liée au SIMk. Cependant, il est plus facile de faire le lien entre la stratégie marketing et le SIMk. Ce qui peut nous laisser croire que le SIMk est un outil nécessaire à la prise de décision et dont la sophistication est affectée par la stratégie marketing (ou plus précisément le plan marketing qui fixe les décisions à prendre et le besoin d'information). Et plus le SIMK produira une information pertinente et de qualité, plus le responsable marketing sera apte à prendre les bonnes

décisions. C'est pour cette raison que le responsable marketing a recours au système d'information marketing afin de combler son besoin informationnel relié aux objectifs et aux décisions à prendre.

Par contre, la relation entre la stratégie globale de l'entreprise et la stratégie marketing n'a pu être établie. Ceci peut être expliqué par le fait que la typologie de Miles et Snow des stratégies retenues n'est pas appropriée à cet effet.

Contrairement à ce que nous avons établi au départ, il s'est avéré qu'il n'y a pas de construit "décisions marketing" mais plutôt deux construits : décisions marché et décisions prix / produit. D'ailleurs, les décisions de marché demandent un processus de génération d'information plus complexe, ce qui peut expliquer la forte influence du SIMk sur ce type de décisions.

Enfin, on peut dire que la performance est liée directement aux décisions relatives aux prix et aux produits. Le développement de nouveaux produits et le choix des bons critères de fixation de prix ne peuvent que contribuer à la performance de l'entreprise.

Le Tableau 42 regroupe les différents résultats liés à cette étude.

**Tableau 42 : Synthèse des résultats de l'étude**

Objectifs de recherche	Questions de recherche	Éléments de réponse
<p><u>Objectif de recherche 1 :</u> Identifier et caractériser les décisions marketing les plus fréquentes dans le contexte de la PME.</p>	<p>Quelles sont les principales décisions marketing prises dans le cadre de la PME ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marché :</b> Évaluation du marché. Segmentation et positionnement</li> <li>• <b>Produit :</b> Lancement et développement de nouveaux produits.</li> <li>• <b>Prix :</b> Méthode de fixation de prix basée sur l'estimation des coûts ainsi que le prix du marché.</li> <li>• <b>Distribution :</b> Les moyens de distribution utilisés restent divisés entre la vente directe et indirecte Évaluation de la politique de distribution</li> <li>• <b>Promotion :</b> Les moyens de communication utilisés pour la promotion et la publicité des produits sont : la force de vente, la présence dans les salons, la promotion des ventes, les commandites, les pages jaunes. Les PME étudiées déclarent établir des budgets de communication et procèdent à l'évaluation de leur politique de communication.</li> </ul>
<p><u>Objectif de recherche 2 :</u> Décrire les pratiques des PME en matière de SIMk.</p>	<p><u>Question de recherche 1 :</u> Comment la collecte d'information est-elle organisée au sein des PME ?</p>	<p><u>Question de recherche 1 :</u> La collecte d'information se fait généralement par contacts directs, téléphoniques, lectures de revues spécialisées ainsi que par les réunions formelles. Les sources d'information les plus utilisées sont : le personnel de vente, les collègues, les clients, les revues spécialisées, les expositions et salons. Les PME étudiées déclarent procéder à une activité de veille commerciale et concurrentielle.</p>

Objectifs de recherche	Questions de recherche	Éléments de réponse
	<p><u>Question de recherche 2 :</u> Comment l'analyse de cette information est-elle organisée ?</p> <p><u>Question de recherche 3 :</u> Comment cette information est-elle diffusée ?</p> <p><u>Question de recherche 4 :</u> Quelles sont les technologies de l'information ainsi que les applications informatiques les plus utilisées dans le cadre des PME ?</p> <p><u>Question de recherche 5 :</u> Qui sont les personnes qui ont pris part à la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information ?</p>	<p><u>Question de recherche 2 :</u> L'analyse de l'information recueillie se fait généralement par l'entremise de réunions de travail informelles et formelles et les moyens utilisés sont : les progiciels statistiques et les progiciels de base de données.</p> <p><u>Question de recherche 3 :</u> La diffusion de l'information se fait par mode oral et support papier.</p> <p><u>Question de recherche 4 :</u> Les PME étudiées déclarent utiliser une multitude de technologies de l'information et d'applications informatiques (voire tableau 32,33).</p> <p><u>Question de recherche 5 :</u> On retrouve les mêmes personnes qui prennent part aux différentes pratiques de SIMk soit : le responsable marketing, les vendeurs et représentants et enfin le dirigeant.</p>
<p><u>Objectif de recherche 3 :</u></p> <p>3.1 Examiner le lien entre la stratégie marketing et le SIMk ?</p> <p>3.2 Vérifier l'influence de certaines caractéristiques du responsable marketing sur le SIMk ?</p> <p>3.3 Examiner l'influence du SIMk sur les décisions marketing ?</p> <p>3.4 Mesurer l'influence du SIMk sur la performance ?</p>	<p>Comment la stratégie marketing peut-elle exercer une influence sur le SIMk ?</p> <p>Dans quelle mesure certaines caractéristiques du responsable marketing peuvent-elles influencer le SIMk ?</p> <p>Dans quelle mesure le SIMk peut-il influencer les décisions marketing ?</p> <p>L'adoption du SIMk peut-elle s'accompagner par une différence au niveau de la performance de la PME ?</p>	<p>La stratégie marketing exerce une influence directe sur le SIMk</p> <p>Les caractéristiques du responsable marketing n'exercent pas une influence directe sur le SIMk</p> <p>Le SIMk a une influence directe sur les décisions marketing à savoir l'évaluation du marché, la segmentation et le positionnement.</p> <p>Le SIMk n'exerce pas une influence directe sur la performance de l'entreprise, mais plutôt à travers les décisions marketing.</p>

## **CHAPITRE 6 CONCLUSION**

En se référant à Pras et Tarondeau (1979) à propos de la gestion en général ou à Gregory (1995) à propos du marketing, et à la littérature sur les systèmes d'information marketing, toute recherche semble devoir s'inscrire avant tout dans une perspective d'avancement de la connaissance. Au terme de notre travail de recherche sur les pratiques en matière de système d'information marketing dans le contexte spécifique de la PME, il importe de chercher à mettre tout d'abord en exergue ses apports. Quels qu'ils soient les apports de notre recherche ils ne peuvent être dissociés de leurs conditions de production.

Dubois et al., (1992) notent que la recherche a pour ambition un apport conceptuel et méthodologique. Nous allons donc présenter les apports de notre recherche, d'abord sur un plan conceptuel, puis méthodologique et enfin opérationnel.

### **6.1 Les apports de la recherche**

L'effort de recenser la littérature sur les pratiques en matière de système d'information marketing dans le contexte spécifique de la PME nous a conduit à souligner l'inexistence d'un véritable courant de recherche. La quasi-inexistence de publications relatant des réflexions conceptuelles, ou à tout le moins dressant l'état de la littérature sur la question, le petit nombre d'études empiriques, sont autant de points sur lesquels se fonde ce constat déficitaire. De la recension de la littérature empirique existante, il est ressorti que le cadre conceptuel était globalement basé sur des modèles normatifs qui, dans la plupart des cas sont empreints du modèle de la grande entreprise, et n'ont pas fait l'objet d'études empiriques.



C'est donc en réponse à ce constat qu'un tel effort de développement d'un cadre conceptuel a été déployé. En effet, nous nous sommes attachés à développer un cadre conceptuel aussi adapté que possible au questionnement des pratiques des PME en matière de système d'information marketing. La réflexion développée sur ces pratiques, a débouché sur l'identification de trois dimensions clés : la collecte d'information, l'analyse et le traitement, ainsi que la diffusion d'information.

Dans un tel cadre, l'investigation empirique que nous avons menée a produit des résultats qui ne nous paraissent pas dépourvus de portée théorique. Ces résultats soutiennent la conclusion que les pratiques en matière de système d'information marketing sont possibles dans le contexte spécifique de la PME, néanmoins elles demeurent informelles. Cette contribution souligne que la problématique des pratiques en matière de SIMk est d'abord une question d'état d'esprit et d'attitude.

Le développement des connaissances en système d'information s'inscrivent le plus souvent en référence au modèle de systèmes organisationnels très structurés et formalisés. Cette suggestion d'une orientation ou à tout le moins d'une prise de conscience plus marquée de l'idée des pratiques n'implique pas inconditionnellement le développement de structures et d'outils formels, ne nous paraît pas sans valeur conceptuelle.

La recension de la littérature existante sur les systèmes d'information marketing permet de souligner la référence à des manifestations plus ou moins formelles pour approcher les pratiques en matière de système d'information marketing. En réponse à ce constat, nous nous sommes attachés au développement d'un cadre méthodologique à même

d'appréhender les comportements effectifs en matière de SIMk. Nous avons donc délaissé les signes formels pour nous focaliser autant sur les pratiques les "façons de faire".

Le caractère multiple des pratiques susceptibles de correspondre aux pratiques de système d'information marketing, conjugué à l'extrême hétérogénéité qui caractérise le monde des PME nous a conduit, à limiter notre investigation aux PME manufacturières, et surtout, à restreindre le champ d'observation à un type de décisions et comportements marketing spécifique.

Le choix en faveur d'un tel cadre d'analyse a donné lieu à une réflexion sur la signification des pratiques en matière de SIMk par rapport aux décisions marketing. Nous avons donc identifié les principaux axes d'investigation à retenir pour appréhender chacune des trois dimensions des pratiques en matière de système d'information marketing.

L'opérationnalisation de cette orientation s'est traduite par une étape initiale plutôt quantitative qui nous semble légitime dans l'état actuel des connaissances dans le domaine, destinée à la mise en évidence des situations différentes du point de vue de ces pratiques.

Les résultats obtenus et présentés dans ce document nous paraissent résolument témoigner de l'intérêt de l'effort méthodologique.

Si le praticien peut et doit admettre le travail de fond du chercheur, il peut en contrepartie en attendre à terme des résultats susceptibles d'améliorer sa pratique (Dubois, 1992).

Les résultats de notre recherche les plus intéressants d'un point de vue opérationnel peuvent être résumés comme suit :

En premier lieu, la mise en œuvre des pratiques en matière de système d'information marketing au triple sens ou nous l'avons définie n'est pas impossible dans le contexte spécifique de la PME. Néanmoins, ces pratiques peuvent revêtir des modalités variées et demeurent tout à fait informelles. Par ailleurs, l'effort de recherche d'information sur les différents acteurs paraît occuper une place prédominante. La veille, sous les deux formes retenues (concurrentielle et commerciale) dans cette recherche, est présente et semble constituer une activité quotidienne des PME interrogées. Le rôle du responsable marketing du point de vue de la planification ressort nettement.

Quant aux décisions marketing, nous avons pu relever l'existence de deux grandes catégories de décisions à savoir celles relatives au prix / produit ainsi que celles relatives aux décisions marché.

Enfin, l'étude des relations entre les décisions marketing et la performance soutient une influence positive des décisions prix / produit sur la performance. Plus précisément, le développement de nouveaux produits ainsi que la fixation des prix sont les responsables directs de la performance. Le SIMk exerce une influence indirecte sur la performance par l'intermédiaire des décisions prix / produit. De cet ensemble de résultats, il nous paraît légitime de dégager plusieurs implications à l'égard des dirigeants et des chercheurs.

Les résultats sur les pratiques en matière de SIMk des PME étudiées mais aussi toute la réflexion en amont et tout spécialement la définition du SIMk retenue dans l'étude leur rapportent un éclairage sur ce que peut signifier ces pratiques. Le caractère informel des pratiques de SIMk observées attire l'attention des dirigeants sur leur vision souvent erronée du SIMk, trop fréquemment assimilée aux ordinateurs, à l'informatique, au gros budget et à

la réalisation d'études de marché coûteuses. Et, enfin cela peut les aider à situer les façons de faire de leur entreprise et développer leur propre SIMk.

Il nous semble que nos résultats invitent les dirigeants de PME essentiellement à admettre que les pratiques en matière de système d'information marketing n'impliquent pas le développement d'outils et de systèmes formels tels que ceux habituellement présentés en référence au modèle de la grande entreprise. Ces résultats permettent aussi de fournir un nouvel outil d'observation fidèle des pratiques en matière de système d'information marketing.

## **6.2 Les limites de la recherche**

Comme dans toute recherche, la pertinence de la présente étude est réduite par un certain nombre de limites conceptuelles et méthodologiques qu'il importe de souligner afin de mieux saisir la portée des résultats ci-dessus.

Notre recherche comporte des limites propres aux recherches portant sur les nouveaux champs tels que la petite taille de l'échantillon et l'immaturité du modèle de recherche.

En outre, pour des raisons de praticabilité, les facteurs de contingence susceptibles d'influencer les pratiques de système d'information marketing des responsables marketing n'ont pu être pris en compte de manière exhaustive. Ainsi, l'incertitude attachée à l'environnement, ou encore l'influence d'une culture ou de l'histoire de l'entreprise, n'ont pas été retenus dans le modèle.

Le modèle de recherche constitue une première tentative en contexte de la PME, ce qui signifie qu'il y a des modifications à apporter, surtout en ce qui concerne le construit "décisions". La petite taille de l'échantillon ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population des PME. Concernant la méthode utilisée pour la collecte des données, à savoir la méthode quantitative, les limites se ramènent à deux problèmes essentiels, d'une part le fait que l'instrument de mesure développé ne couvre pas l'ensemble des dimensions théoriques des pratiques en matière de système d'information marketing, et d'autre part les interrogations sur la profondeur et la portée réelle de l'information recueillie.

### **6.3 Les suggestions pour les recherches futures**

Au total, les limites soulignées ci-dessus indiquent clairement quelques directions de prolongements pour notre recherche. Sur le plan conceptuel, la progression de la connaissance nous invite à un approfondir davantage la définition des pratiques en matière de système d'information marketing. Sur le plan méthodologique, il convient résolument d'effectuer des études en profondeur, destinées davantage encore à comprendre les comportements en matière de système d'information marketing. Dans le prolongement de la démarche méthodologique adoptée dans le cas de notre étude, il nous paraît possible, par exemple, d'envisager l'étude plus approfondie de quelques cas types en ayant recours à des méthodes telles que les études de cas.

À notre sens, un approfondissement de la connaissance du comportement en matière de système d'information marketing des responsables marketing passe tout d'abord par un

élargissement du modèle de recherche pour affiner et compléter certaines de nos conclusions. Le responsable marketing pourra notamment être caractérisé par des variables de profil plus complexes que celles utilisées dans notre étude. Les aspects psychologiques de sa personnalité (sa culture, sa créativité, etc.) pourront en effet être intégrés au modèle.

Une approche plus qualitative devrait donc permettre une meilleure représentation, une meilleure perception des phénomènes étudiés. De même une étude longitudinale, menée dans un nombre limité d'entreprises, permettrait de dépasser la simple saisie à un moment donné de l'état de la situation. Le suivi pendant un certain temps des pratiques en matière de système d'information marketing de quelques responsables marketing permettrait de confirmer la validation de certaines relations par une vue interne et non plus externe de la situation et des pratiques.

L'avenue de l'internet est une nouvelle possibilité qui semble attrayante pour les PME manufacturières. Il permettra non seulement d'obtenir de l'information sur les différents produits sur le marché ainsi que les clients potentiels et futurs mais également de communiquer cette information aux clients. Il serait donc intéressant d'étudier la valeur de ce nouveau moyen et ses impacts sur le fonctionnement des PME.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, P.S., (1989), "Technology strategy : a guide to the littératures", dans Rosembloom, R.S., and R.A., Burgelman (éd), Research on Technological Innovation, Management and Policy, Londres, J.A, Press Inc, vol.4, pp.25-151.
- ATKINSON, A.A., WATERHOUSE, J.H., ET WELLS, R.B., (1997), "A stakeholder approach to strategic performance measurement", Sloan Management Review, Spring, pp.25-37.
- AYRAL, S., (1988), "Le comportement commercial du dirigeant de petite entreprise : le cas de T.P.E, High Tech", mémoire de maîtrise, Université de Montpellier, Équipe de recherche sur la firme de l'industrie.
- BADOCH MICHEL, (1981), "Guide du développement commercial de la PME", Les Éditions d'Organisation.
- BAILE SERGE, (1983), "Les outils d'aide à la décision marketing", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre n° 43, pp. 40-47.
- BALLAZ, B., (1992), "Le processus de veille stratégique examiné du point de vue des directions d'achat", Université Pierre Mendès France, cahier de travail 92-04.
- BAMBERGER, I., (1982), "Les valeurs des dirigeants de PME et leurs influences sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises", Économie et société, Sciences de Gestion, pp. 1353-1383.
- BANQUE DE MONTRÉAL, (1992), "L'application du marketing à votre PME", Marché de la PME, Guide pratique n° 12.
- BAYAD, M., ET PARADAS, A., (1995), "Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels", Actes du 6<sup>ème</sup> congrès de L'AGRHP, novembre, Poitiers, pp.668-679.
- BAYAD, M., ET HERMANN, J.L., (1991), "Les difficultés de la recherche en gestion en milieu PME : une illustration par le panel des PME lorraines", Cahier de recherche de l'Institut commercial de Nancy, n° 91, pp. 21.
- BERGOIS, L.G., (1980), "Strategic and environnement : A conceptual Integration", Academy of Management Review.
- BERNASCONI, M., (1983), "Stratégie : une analyse comparée des travaux du BCG, du PIMS et de Porter", Revue Française de gestion.

- BERRY, D., (1983). "How marketers use microcomputers (now and the future)", Business Marketing 68, pp. 48-49.
- BIDAULT, F., PETIT G., (1981), "Les PMI et l'information sur la conjoncture", 5<sup>ème</sup> Journée Nationale des IAE, Grenoble, pp.19-21, Novembre.
- BLILI, S., ET RAYMOND, L., (1993), "Information technology : threats and opportunities for smal and medium-sized entreprises", International Journal of Information Management, Décembre, pp.439-448.
- Bodeau, V., (1994). "Le cadre de référence du dirigeant. Une clef pour la compréhension des stratégies de PME", Actes de la 39<sup>ème</sup> conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, pp. 37-48.
- BOULAIRE, C., ET LEFRANCAIS, P., (1996), "Systèmes d'information marketing organisation imaginaire et post modernité", Centre de service d'orientation et de recherche sur la compétitivité internationale et l'ingénierie de l'entreprise réseau.
- BOYER, F., (1992), "L'intervention en PMI : possibilités et limites du rôle d'une consultant", Revue Française de Marketing, n° 139, pp.31-38.
- BRIEN, R.H., ET STAFFORD, J.E., (1982), "Marketing information systems : a new dimension for marketing". Research, Chilton Book Company.
- BROWN, R., (1982), "Introducing marketing into the small manufacturers", European Journal of Marketing, vol 6, n° 3, pp. 25-28.
- BROWN, R., (1986), "Marketing for the small firm", Holt, Rinchart et Winston,
- BROOSBANK, R.W., KIRBY, D.A., (1993), "Marketing in medium sized companie in Britain", in Hills, G.E., Laforge, R.W., Muzyka, D.F., Research at the Marketing / Entrepreneurship Tnterface, Proceedings of the University of illinois at Chicago, symposium on marketing and entrepreneurship.
- BRUCH, C.G., (1992), "Market place information scanning activities of new manufacturing ventures", Journal of Small Business Management, vol. 30, n° 4, pp.41-53.
- BRUNS, W.J., ET MC FARLAN, F.W., (1987), "Information technology puts power in control system", Harvard Business Review, pp.89-94.
- BRYTTING, T., (1990), "Spontacity and sytematic planning in small firms : Agounded theory approch", International Small Business Journal.
- BUSINESS WEEK, (1994), 9 Mai, pp.8.



- BUTTERY, A., TMASEHKE, R., (1996), "The use and development of marketing information systems in Quesland, Australia", Marketing Intelligence and Planning, 14/3, pp.29-35.
- CANDALINO, A.W., ET KNOWLTON, M., (1994), "Small compagnie as business a boradories", Canadian Business Review.
- CARRIER, S., (1994), "Le marketing et la PME : l'option gagnante", Les éditions transcontinentales Charlesbourg, Fondation de l'entrepreneurship.
- CARRIÈRE, J.B., ET JULIEN, P.A, (1992), "Profil technologique de la PME manufacturière Québécoise", Association des manufacturiers du Québec : Rapport final.
- CARSON, D.J., (1990), "Some exploratory models for assessing small firms marketing performance (a qualitative approach)", European Journal of Marketing, vol.24, ISS.11, pp.5-51.
- CARSON, D.J., (1985), "The evolution of information in small firms", European Journal of Marketing, vol, 19, n° 5, pp. 7-16.
- CARSON, D.J., ET CROMIE, S., (1990), "Marketing planning in small entreprises : a model and some empirical evidence", The Journal of Consumer Marketing, vol. 7, Summer, pp. 5-18.
- CARTER, N.M., SEARNS, T.M., ET REYNOLD, P.C., (1994), "New venture strategies", Strategic Management Journal.
- CHAPPELLIER PHILIPPE, (1996), "Données comptables de gestion et systèmes d'information du dirigeant de PME", Système d'information et management n° 2, vol 1, pp.23-39, Juin.
- CHERON, E., ET CHEYSSIAL, F., (1992), "La gestion du marketing direct dans les petites et moyennes entreprises industrielles québécoises", Revue Française du Marketing, n° 139, pp. 39-50.
- CHICHA, J., JULIEN P.A., (1990), "Processus et procédures stratégiques dans les PME", Cahier de recherche, GREPME, Octobre.
- CHOFFRAY, J.M., ET LILLIEN, G.L., (1986), "A decision support system for evaluating sales prospects and launch strategies for new products", Industrial Marketing Management, vol. 15.,pp.75-95.

- C.N.I.P.E, (1974), “Les dirigeants de PME face au marketing et aux conseils extérieurs, Problèmes et attentes”, Décembre.
- COLBERT, F., FILION, M., (1995), “Gestion du marketing”, 2<sup>ème</sup> édition, Gaetan Morin éditeur.
- COX, D.F., ET GOOD. R.E., (1967), “How to build a marketing system”, Harvard Business Review, vol. 45, n° 3, pp.145-154.
- DAFT, R.L., SORMUNEN, J., ET PARKS, D., (1988), “Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance : an empirical study”, Strategic Management Review, vol.9, n°2, pp.123-129.
- D’AMBOISE, G., (1992), “Changer de stratégie en période de récession : le choix de quelques PME”, Document de travail, 92-55, Faculté des sciences de l’administration Université Laval.
- D’AMBOISE, G., (1993), “Empirical research on SME’s : the past ten years in Canada”, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 10, n°2, pp.2-12.
- D’AMBOISE, G., (1989), “Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature”, Revue Internationale de Gestion des PMO, vol.4, n° 2, pp.46-57.
- D’AMBOISE, G., ET NAKANIBONA, A., (1990), “La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations”, Revue Internationale PME, pp.199.
- D’AMBOISE, G., ET FORTIN C., (1991), “Les PME peuvent-elles manifester une certaine logique stratégique ? Utilisation d’une approche pour l’identifier”. Faculté des sciences de l’administration, Université Laval, Québec, Canada.
- D’AMBOISE, G., (1992), “Changer de stratégie en période de récession : le choix de quelques PME”, Document de travail 92-55, Faculté des Sciences de l’Administration, Université Laval.
- DANIELS, S., SCHIRLEY, L., (1998), “The strategic use of information systems”, MCB Work study, vol. 47, issue 5. ([http : www.emerald-Library.com/](http://www.emerald-Library.com/)).
- DARMON, R., LAROCHE, M., ET PETROF, J., (1991), “Le marketing, fondements et applications”, Éditions Mc Graw-Hill, Montréal.
- DAVIS, G.B., ET OLSON, M.H., (1985), “Management Information Systems, Conceptual, Fondation, structure and developpement”, Édition McGraw-Hill.

- DAVIS, G.B, OLSON, J.A., ET PEAUCELLE, J.L., (1986), "Système", Vol. 1 et 2<sup>ème</sup> éditions, Vernette et Économica.
- DEBRINARY, G., (1990), "Les nouvelles lois de la compétitivité", Harvard l'Expansion, printemps.
- DESPHANDE, R., WEBSTER, F.E JR., (1989), "Culture d'organisation et marketing : une liste des priorités pour la recherche", Recherches et Applications en marketing, vol. 4, n° 4, 1989, pp. 25-49 trad, de Organizational Culture and Marketing : defining a research agenda, Journal of Marketing, vol.53, January, 1989, pp.3-15.
- DESROSIERS, M., (1988), "La gestion des enjeux stratégiques", Thèse présenté en vue de l'obtention de Philosophie Doctor (Ph.D) en Administration, École des Hautes Études Commerciales.
- DIXON, D.N., (1983), "Using logical techniques for making better decisions", New York, John Wiley and sons.
- DOBBINS, R., ET PETTMAN, O.B., (1998), "Implement a winning marketing strategy", Management Research News, pp.14-24.
- DOUTRIAUX, J., ET FERRAND, J.D., (1995), "Technologies de l'information et performance des PME de conseil", Document de travail, Université d'Ottawa, Octobre. 95-70.
- DUBOIS, P.L., (1979), "Marketing et création d'entreprise", Revue Française de Gestion, n° 20, Mars-Avril, pp.45-49.
- DUBOIS, P.L., (1992), "La recherche en marketing", séminaire de recherche, Institut Commercial de Nancy, 7 Avril.
- DUSSART, C., (1986), "Stratégie de marketing", Gaetan Morin éditeur.
- ECHENE, D., (1973), "La moyenne entreprise, système d'organisation spécifique", Direction et Gestion, n° 6, pp.7-16.
- EL HAJOUI, F., (1995), "Les profils de veille technologique dans les PME manufacturières", Mémoire présenté à l'université du Québec à Trsois-Rivières.
- EL LOUADI, M., (1994), "Les besoins informationnels et les technologies de l'information dans les PME Québécoises", Cahier de recherche département d'administration et d'économique UQTR, DAE, 08.

- EL LOUADI, M., (1995), "L'effet de la congruence informationnelle sur la performance financière des petites banques américaines", Revue Internationale PME, vol.8, n° 1, pp.31-56.
- ELDON, Y.L.I., (1997), "Marketing information systems in small companies", Information Resources Management Journal, Winter, pp.27-35.
- ELLIS, D.S., JOLIBERT, A.J.P., (1991), "The role of marketing in the survival of small industrial firms in a developing region", in G.E. Hills, R.W. La forge Research at the marketing / Entrepreneurship Interface, Proceedings of the University of Illinois at Chicago Symposium on Marketing and Entrepreneurship, pp. 126.
- EMORY, C.W., ET COOPER, D.R., (1991), "Business Research Methods", 4<sup>ème</sup> édition Boston, Irwin.
- ERNY, J.P., (1998), "Plus vite, toujours plus vite ! Oui mais ....", L'Expansion Management Review, Septembre, pp. 90-95.
- FOLSOM, D., (1991), "Market intelligence in small business", Marketing Intelligence and Planning, vol.9, n° 2, pp.16-19.
- FALLERY BERNARD, (1983), "Un système d'information pour les PME", Revue Française de Gestion, Novembre - Décembre, n° 43, pp.71-77.
- FANN, G.L., SMELTZER L., (1989), "The use of information from and about competitors in small business management", Entrepreneurship : Theory and Practice, summer, pp.35-45.
- FORTIN, G., D'AMBOISE, G., (1991), "Les PME peuvent-elles manifester une certaine logique stratégique ? l'utilisation d'une approche pour l'identifier", Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.
- FORNEL, C., (1982)., "A second generation of multivariate analysis methods", New York.
- FOURCADE, P., (1993), "Stratégies d'alliances des petites entreprises face à l'internationalisation", Congrès Francophone de la PME.
- FRY, J., ET KILLING, P., (1986), "Strategic analysis and action", US International Edition.
- GAGNON, SAVAR, CARRIER, DECOSTE, (1996), "L'entreprise", Gaetan Morin Éditeur.

- GALBRAITH, J., (1977), "Organization design", Addison-Weslwy, Reading, Massachussetts, pp.21-40.
- GARDNER, D.M., (1983), "The marketing concept : its dimensions for the "big" small firms", in Marketing and Small Business/Entrepereneurship : Conceptual and Research Directions, ED. HILLS, G.E., BARBARY, D.J., DUFFUS, L. R ., pp. 51-62.
- GASSE, G., (1989), "L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME", Revue Internationale de Gestion des PMO, vol.4, n° 1, pp.3-11.
- GASSE, Y., ET CARRIER, C., (1992), "Gérer la croissance de sa PME", Éditions de l'Entrepreneurs.
- GASSE, Y., (1996), " L'inventaire du potentiel entrepreneurial : validation empirique d'un modèle d'appréciation du profil entrepreneurial", 3<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME, (CIFPME 96), Actes du colloque « Stratégie et croissance des PME », tome 2, pp.523-534.
- GINGRAS, LIN, MAGENAT-THALMANN, N., RAYMOND, L., (1986), "Systèmes d'information marketing organisationnels", Gaetan Morin éditeur.
- GREGORY, P., (1995), "La recherche en marketing", Décisions marketing, n° 4, Janvier-Avril, pp.91-100.
- GREPME, (1997), "Les PME, bilan et perspectives", Publié par le groupe de recherche et d'études des PME sous la direction de Pierre-André-Julien, Économica et Press Inetr-Universités.
- GUILBERT, F., B.A., VANDAELE, M., (1978), "Une communication efficace dans des marchés étroits, avec des budgets restreints, c'est possible....", Revue Française du Marketing, Cahier 75, pp. 94-98.
- GUILLOT, J.P., (1994), "La veille technologique : le remède aux angoisses que provoquent la concurrence", Journal Les Affaires, vol.66, n° 3, pp.10-11.
- HACKNER, E., (1988), "Strategic developpement and information use", Scandinavian Journal of Management, vol.4, pp.45-61.
- HAMBRICK, D.C., (1980), "Operationalizing the concept of busines-level strategy", in research" Academy of Management Review, vol.5, n°.4.
- HAMILTON, R.E., ET RICE, GEORGE, J.R., (1979), "Decision Theory and the Small Businessman", American Journal of Small Business, Juin.
- HEFLER, J.P., ORSONI, J., (1995), "Marketing", 4<sup>ème</sup> édition, Gestion, Édition wibert.

- HERMANN, J.L., (1995), "Contribution à la connaissance de la mise en oeuvre du concept marketing en PME manufacturières : Le cas du développement de produits nouveaux", Thèse pour le doctorat nouveau régime ès sciences de gestion.
- HERMANN, J.L., (1996), "L'applicabilité du concept marketing en PME manufacturières : mythe ou réalité ?", Actes du colloque « Stratégies et croissance des PME », Tome 2, 3<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME (CIFPME), UQTR, pp. 1048-1068.
- HERMANN, J.L., (1993), "Le marketing en PME : point sur les recherches et repères pour la recherche", Projet de communication au 9<sup>ème</sup> congrès international de l'association française du marketing, Institut Commercial de Nancy, Université de Nancy II.
- HIAM, A., SCHEWE, C., (1992), "MBA marketing : les concepts", Nouveaux Horizons, pp.183-197.
- HIGBY, M.A., ET FARAH, B.N., (1991), "The status of marketing information systems, decision support systems and expert systems in the marketing function of us firms", Information Management, vol. 20, n°1, pp.29-35.
- HILL, S.M., BLOIS, K.J., (1989), "Industrial distributors and small manufacturers", European Journal of Marketing, vol 23, n° 2, pp. 154-162.
- HILLS, G.E., (1985), "Market analysis in the business plan : venture capitalists perceptions", Journal of Small Business Managment, January, pp. 38-46.
- HILLS, G.E., (1987), "Marketing and entrepreneurship research issues : scholarly justification", Compte rendu du Research symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, Chicago, pp. 3-15.
- HISE, R.T., (1965), "Have manufacturing firms adopted tne marketing concept ?", Journal of Marketing, vol. 29, July, pp. 9-12.
- HOFER, C.W., (1976), "Research on strategic planning : A survey of past studies and suggestions for future efforts", Journal of Économic and Business, n° 28, pp. 261-286.
- HOFLAK, J., DUBOIS, P.L., (1983), "Les métamorphoses du marketing", Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier, pp. 4-10.
- HORNADAY, R.W., (1990), "Dropping the E-words from small business research : an alternative typology", Journal of Small Business Management, vol.28, October, pp.22-23.

- HUBERMAN, A.M., ET MILES, B., (1991), "Analyse des données qualitatives", Bruxelles De Boeck-Université.
- INNARELLI, C.L., (1987), "Marketing implemenation stratégies among owner managed small firms : a conceptual model of differences", Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, Chicago, pp. 101-106.
- JACKSON, J.H., DOUGLASS, HERTEL, K.H., (1979), "Pricing and advertising practices in small retail businesses", American Journal of Small Business, vol. 4, n°2, October, pp.22-34.
- JACOB, R., (1993), "La flexibilité organisationnelle et la GRR", Gestion Vol. 18, n°2, pp.30-38.
- JAKOBIAK, F., (1992), "Exemples commentés de veille technologique", Les Éditions d'Organisation, Paris.
- JOHNE, A., ROWTREE, S., (1991), "High technology pordust development in small firms : a chalenge for marketing specialists", Technovation, n° 4, pp. 247-259.
- JOHNSON, J.L., KUEHN, R., (1987), "The small business owner / manager's search for external information", Journal of Small Business Management, July, pp.53-60.
- JULIEN, P.A., ET RAYMOND, L., (1994), "L'entreprise partagée : contraintes et opportunités". compte rendu du 2<sup>ème</sup> colloque annuel du Technology and Innovation Mannagement Network Meeting, The Canadian Association for the Management of Technology Toronto, pp.55-74.
- JULIEN, P.A., ET MARCHESNAY, M., (1990), "Vers un nouvel équilibre entre les petites et les moyennes entreprises", Piccola Impresa, n°1, pp.3-21.
- JULIEN, P.A., ET MARCHESNAY, M., (1992), "Des procédures aux processus stratégique dans les PME", in A., Noel (éd), "Perspectives en management stratégique", Paris, Économica.
- JULIEN, P.A., (1990), "Vers uns typologie multicritère des PME", Revue Internationale PME, vol.3, n° 3-4.
- JULIEN, P.A., (1994), "Pour une définition des PME", in GREPME, Les PME bilan et perspectives, Presses Interuniversitaires, Éconmica, pp.21-40.
- JULIEN, P.A., CARRIÈRE, J.B., HERBER.L., (1989), "Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises", Revue Internationale PME, vol 1, n° 2, pp.139-222.

- JULIEN, P.A, MARCHESNAY, M., (1988), "La petite entreprise", Collection Gestion, Vuibert, Paris.
- JULIEN, P.A., LACHANCE, R., L. RAYMOND, L., JACOB, R., RAMANGALAHY, C., (1995), "La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises", GREPME, Trois-Rivières.
- KEEN, P., (1991), "Shaping the futur business design through information technology", Harvard Business, School Press.
- KENNEDY, J., LONTZENHISER, J., CHANERY, J., (1979), "Problems of small business firms : an analysis of SBI consulting program", Journal of Small Business Management, vol 17, January, pp. 7-14.
- KINSEY, J., (1987), "Marketing and the small manufacturingfirm in scotland : findings in a pilot survey", Journal of Small Business Management, vol. 25, n° 2.
- KOHLI, A.K., ET JAWORSKI, B.J., (1990), "Market orientation : the construct research propositions and managérial implications", Marketing Science Institue working paper, report n° 90-113, August.
- KOTLER, DUBOIS, (1992), "Marketing management", Nouveaux Horizons, 7<sup>ème</sup> édition.
- KOTLER P., (1995), "Le marketing n'est pas une fonction mais un processus", L'Expansion Management Review, Mars, pp.41-50.
- KOTLER, P., DUBOIS, (1994), "Marketing management", Nouveaux Horizons, 8<sup>ème</sup> édition Analysis, Planning, Iplementation and Control, Englewood cliffs, NJ : Prentice Hall International.
- LABARBERA, P.A., ROSENBERG, S.A., (1989), "Marketing research and small entrepreneurial entreprises", in Proceedings of the Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, The University of illinois at Chicago.
- LABORIT, H., (1974), "La nouvelle grille", Paris, Laffond, cité par P.A, Julien (1994).
- LACOMBE-SABOLY, M., (1994), "Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant", Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- LAINÉE, F., (1991)., "La veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme", Paris, Ed. Eyrolles.



- LAMBIN, J.J., (1994), "Le marketing stratégique, Fondements, méthodes et applications", 3<sup>ème</sup> édition, Paris, McGraw-Hill.
- LAPOINTE, L., (1992), "Les systèmes d'information : perspectives épistémologiques", Cahier de recherche, Groupe de recherche en système d'information, Mai, n° 92-04.
- LAPOINTE, S., (1991), "L'adoption des nouvelles technologies dans le secteur vêtement : étude du processus informationnel", Communication au congrès du CIPE, Canada, Trois-Rivières, Novembre 14-16.
- LEFEBVRE, E., (1991), "Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices", Revue Internationale PME, vol. 4, n° 3, pp.7-26.
- LEFEBVRE, A., LEFEBVRE, E., ET DUCHERME, J., (1985), "Les entreprises Québécoises et l'informatique : situation actuelle et perspectives futures", Gestion, vol.10, pp.31-34.
- LEHTIMAKI, A., (1991), "Management of the innovation process in small companies in finland", IEEE, Transactions on engineering Management, vol.38, n°2, May, pp.120-126.
- LENDREVIE, J., LINDON, R., (1990), "The small business owner / manager's search external information", Journal of Small Business Management, July, pp.53-60.
- LES AFFAIRES, (1994), "Le Québec sur le marché global", Mai, 14, pp.B1.
- LESCA HUMBERT, (1989), "Information et adaptation de l'entreprise", Institut de l'Entreprise, Édition Masson.
- LESCA HUMBERT, ET CARON, M.L., (1995), "Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise", Revue Française de Gestion, numéro spécial, Septembre, n° 105.
- LESCA, H., ET CARON, M.L., (1994), "Un instrument pour évaluer les progrès de la veille stratégique dans l'entreprise : fondement et validation dans le cas des PME-PMI", colloque du conseil international de petite entreprise, Stratsbourg.
- LESCA, H., (1986), "Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise", Paris, Mc Graw-Hill.
- LESCA, H., (1990), "Information et adaptation de l'entreprise : mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante", Paris : Masson.

- LEVRICK, F., LITTLER, D., BRUCE, M.C.T, WILSON, D., (1995), "Information technology in marketing : Servant, suitor or subverter ? ", 24 th EMAC conference, vol. 1, pp.1845-1854, Paris : ESSEC.
- LILIEN, G.L, ET KOTLER, P., (1983)., "Marketing decision marketing", Harper and Row.
- LINCOLN, D.J., ET WARBERG, W.B., (1987), "The role of micro computers in small business marketing", Journal of Small Management, vol.25, n° 2, pp.8-17.
- LORRAIN J., DUSSAULT L., et PERREAULT, D.J., (1990), "Marketing behaviors of new entrepreneurs spécifique, to the start-up crisis a longitudinal study", Communication à l'American Marketing Association, Winter, Educators conference, Arizona, 24-27, Février.
- LORRAIN, J., DUSSAULT, L., (1988), "Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion", Revue Internationale PME, vol. 1, n° 2.
- MAHÉ DEBOISLANDELLE, H., (1988), "Gestion des ressources humaines dans la PME", Paris, Économica.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H., ET NEBHAUS, D., (1995), "Internalisation / Externalisation de la fonction ressources humaines en PME", Actes du 6<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, novembre, Poitiers, pp.665-667.
- MALONE, C., (1985), "Determining the manager's needs, Journal of Systems Management", vol.23, n°2, pp.11-17.
- MARCHESNAY, M., (1993), "PME, stratégie et recherche", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, pp.70-76.
- MARCHESNAY, M., (1988), "La mercatique de la petite entreprise", Revue Internationale PME, vol 1, n° 3-4, pp. 259-276.
- MARCHESNAY, M., (1992), "La PME : une gestion spécifique ?", Problèmes Économiques, n° 22-76, Mai.
- MARTINET, B., ET RIBAUT, J.M., (1989), "La veille technologique, concurrentielle et commerciale", Paris, Les Éditions d'Organisation, pp.60-69.
- MAYROS, V., ET WERNER, D.M., (1982), "Management information systems, designs and application for marketers", Chilton Book Company.

- Mc DANIEL, S.W., PRASURARAMAN, A., (1985), "Small business expérience with and attitudes to ward formal marketing research", American Journal of Small Business, vol. 9, ISS.4, pp.1-6.
- Mc.NAMARA., (1972), "The present status of the marketing concept", Journal of Marketing vol. 36, January, pp.50-57.
- MENTZER, J.T., SECHUSTER, C.P., ET ROBERTS, D.J., (1987), "Micro computer versus mainframe usage by marketing professionnals", Journal of the Academy of marketing Science, 15, pp.1-9.
- MEZIOU, F., (1991), "Areas of strenth and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms", Journal of Small Business Management, October, pp.73-77.
- MILES, R.E., ET SNOW, C.C., (1978), "Organizational strategy", Structure and Process, New York, Mc Graw-Hill, édition.
- MILLER, D., (1983), "The correlates of entrepreneurship in threr types of firms", Management Science, vol. 29, July, pp. 770-791.
- MILLER, P., ET NORBURN, D., (1986), "Directors in strategic crisis", Advances In Strategic Management, vol.4, pp.95-110.
- MILLER, D., FRIESEN, P.H., (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum". Strategic Management Journal, vol. 3, pp.1-25.
- MILLER, D., ET TOULOUSE, J.M., (1986), "Strategy, structure, CEO, personality and performance in small firms", American Journal of Small Business, vol.3, n°10, Hiver, pp.47-62.
- MINTZBERG, H., (1984), "Le manger au quotidien", Les Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H., (1990), "Le management". Montréal, Agence d'Arc, Paris, Édition d'Organisation.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THÉORÊT, (1976), "The structure of (unstructured) decision processes", Administrative Science Quartely, vol.21, pp.246-274.
- MINTZBERG, H., (1990), "Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre", Les Éditions d'Organisation, Paris, 4<sup>ème</sup> édition.

- MONTGOMERY, ET URBAN, G.L., (1969), "Management Science in Marketing", cité dans LENDREVI ET LINDON (1996), "Mercator : Théorie et pratique du marketing", 5<sup>ème</sup> édition, Dalloz, pp.655-658.
- MOORMAN, C., (1995), "Organizational Market Information Processus : Culturel Antecedents and New Product Outcomer", Journal of Marketing Research, Vol XXXII : pp.318-335.
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G., AND DESAPANDE, R., (1992), "Relationships between providers and users of market research : the dynamics of trust within and between organizations", Journal of Marketing Research, Vol. 29, pp.314-326.
- MORGAT, P., (1995), "Audit et gestion stratégique de l'information", Les Éditions d'Organisation.
- MORIARTY, R.T., ET SWARTZ, G.S., (1989), "Automation to boost sales and marketing", Harvard Business Review, vol. 67, n° 1, pp.100-108.
- MULLER ET SEPARI, (1993), "Économie d'entreprise", Tome 2, Éditions Dunod.
- NARO, G., (1989), "Facteurs et comportements d'embauche dans les PME", Thèse de doctorat Université de Montpellier I.
- NEBEHAUS, D., SARNIN PH., (1993), "Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME", Actes du 4<sup>ème</sup> congrès de l'Association française de gestion des Ressources Humaines, Jorry-en-Jousas.
- NEW YORK TIMES, 19 Avril, 1994, pp.C-3.
- NKONGOLO-B, J.M., D'AMBOISE, G., ET GARNIER, B., (1994) "L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise", Revue Internationale PME.
- NKONGOLO-BAKANOBONA, J.M., ET D'AMBOISE, G., (1996), "Gestion stratégique des PME et défis de la mondialisation : élaboration d'un cadre d'identification des actions stratégiques", cahier de recherche, Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneuriat (GREPME).
- O'REILLY, C.A., (1982), "Validation in decision makers use of information sources : the impact of quality and accessibility of information", Academy of Management Journal, vol. 25, no4, pp.756-771.
- OGWO, D.E., (1987), "Thes status of marketing in Nigerian small businesses", Journal of Small Business Management, vol. 25, n° 2, April, pp.64-67.

- PARADAS, A., (1996), "Typologie du dirigeant et style de gestion des ressources humaines dans les PME", 3<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME (CIFPME 96), actes du colloque « Stratégie et croissance des PME », tome, 2, pp.593-609.
- PATEYRON, E.A., (1994), "Le management stratégique de l'information : applications a l'entreprise", Économica, Gestion de poche.
- PEAUCELLE, J.L., (1983), "A quoi servent les systèmes d'information ?", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.
- PELHAM, A.M., CLAYNON, D.E., (1988), "Receptivity to strategic planning tools in small manufacturinf firms", Journal of Small Business Management, vol. 26, ISS, January, pp.43-50.
- PERREAULT, J.D., (1997), "Le marketing de la PME", PME : Bilan et perspectives, 2<sup>ème</sup> édition, GREPME, pp. 127-149.
- PETERSON, R.J., (1991), "Small business usage of target marketing", Journal of Small Business Management, October, pp. 79-85.
- PETTIGREW, D., ET TURGEON, N., (1996), "Marketing : guide d'enseignement", Chenelière / Mc Graw-Hill.
- PIZAM, A., (1987), "Planning a tourism Research Investigation". Travel, Tourism and Hospitality Research, John Wiley and sons, pp. 18-25.
- PRAS, B., TARONDEUA, J.C., (1979), "Typologies de la recherche en gestion", Enseignement et Gestion, Nouvelle série n° 9, Printemps, pp.5-11.
- PORTER, M., (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", Sloan Management Journal, numéro spécial, Hiver.
- RADNOR, M., (1991), "Le rôle de la veille technologique", Le Progrès Technique, n°4.
- RAYMOND, L., (1984), "Information systems and specificity of small business". Journal of Small Busines, Canada, fall, vol.2, n°2, pp.18-32.
- RAYMOND, L., (1986), The organizational validity of information systems in the context of small business, Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement, cahiers de recherche / Université du Québec à Troid-Rivières, 86-02.
- RAYMOND, L., BERGERON, F., ET RIVARD, S., (1996), "La réingénierie des processus d'affaires : PME versus grandes entreprises", Troisième Congrès International Francophone de la PME, Trois-Rivières.

- RAYMOND, L., ET PARÉ, G., (1992), "Measurement of information technology sophistication in small manufacturing businesses", Information Resources Management Journal, vol.5, n° 2, pp.1-13.
- RAYMOND, L., (1990), "Organisational content and information systems success : A contingency approach", Journal of Management Information Systems, vol.6, n° 4, pp.5-20.
- Raymond, L., Blili, S., (1992), "Les systèmes d'information dans les PME : synthèse et apports de la recherche", UQTR, Groupe de recherche en économie et gestion des PME, Cahiers de recherche, 92-05.
- RAYMOND, L., (1988), "La sophistication des systèmes d'information en contexte de PME : une approche par le portefeuille d'applications", Canadian Journal of administrative Sciences, vol. 5, n°2, pp.32-39.
- RAYMOND, L., (1994), "Les systèmes d'information", Chapitre 9 dans Les PME, bilan et perspectives, publié par le groupe de recherche et d'études des PME (GREPME) sous la direction de Pierre-André-Julien, Économica et Press Inter-Universités.
- REAGAN, C.C., GAVIN, T.A., (1988), "The small accounting firm : managing the dynamics of the marketing function", Journal of Professional Services Marketing, vol. 3, pp. 305-314.
- REID, D.M., (1991), "Where planning fails in practice", Long Range Planning, vol. 23., ISS, April, pp.85-93.
- RENÉE, Y., DARMON, LAROCHE, M., PETTROF, V.J., (1996), "Le marketing : fondements et applications", 5<sup>ème</sup> éditions Chenelière / Mc Graw-Hill.
- RIBAUT, J.M., MARTINET, B., ET LEBIDOIS, (1991), "Le management des technologies", Les Éditions d'Organisation, Paris.
- RICE, J.R., ET HAMILTON, R.E., (1979), "Decision theory and the small businessman". American Journal of Small Business, Juin.
- ROBITAILLE, L., ST-PIERRE, J., (1996), "L'orientation stratégique de la PME manufacturière Québécoise : Analyse des liens avec la présence d'un conseil d'administration", UQTR, 3<sup>ème</sup> congrès International francophone de la PME, « Stratégie et croissance des PME », Tome 2, pp.773-788.
- ROUACH, D., ET PATRICE, S., (1997), "Offrez-vous une veille technologique", L'Expansion Management Review, Juin, n° 85, pp.85-92.

- SALERN, F., (1997), "Innovation marketing et stratégie", Revue Française du Marketing, n° 164, pp.5-30.
- SAPORTA, B., ET LAPASSOUSE, MADRID, CATHERINE, (1995), "Les comportements d'intégration marketing stratégie et leur influence sur la performance de la petite entreprise : un cadre conceptuel préliminaire", Revue Internationale PME, vol. 8, n° 2, pp. 147-174.
- SAPORTA, B., (1986), "Stratégies pour la PME", Les Éditions Montechestien.
- SCHAFER, D.S., (1990), "Level of entrepreneurship and scanning source usage in very small business", Entrepreneurship :theory and practice, vol. 15, n°2, pp.19-29.
- SCHELGELMILCH, B.B., BOYLE K., THEWEL, S., (1986), "Marketing research in medium-sized UK and US firms", Industrial Marketing Management, vol. 15, pp.177-182.
- SERRAF, G., (1977), "Une méthodologie du succès des entreprises de dimension humaine", Revue Française du Marketing, cahier 67, Mars-Avril, pp. 13-48.
- SIMON, H.A., (1983), "Models of bounded relationality", Cambridge Press, Harvard University.
- SINKULA, J.M., (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", Journal of Marketing, vol 58 : pp. 35-45.
- SMELTZER, L.R., ET FANN, G.L., ET NIKOLASIEN, N.V., (1988), "Environmental scanning practices in small business", Journal of Small Business Management, vol. 26, n°3, pp.55-36.
- SMITH, J.G., ET FLECK, V., (1987), "Business strategies in small high-technology companies", Long Range Planning.
- SPITZER, D.M., HILLS, G.E., ALPAR, P., (1989), "Marketing planning and research among high technology entrepreneurs", in proceedings of the Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, The Univesity of Illinois at Chicago.
- STACH, S.F., ET WARD, J.L., (1987), "Some observations and research opportunities regarding marketing of smaller business". Compte Rendu de Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, pp. 39-53.
- STEVENSON, T.H., PLATH, A.D., ET BRUCH, C.M., (1990), "Using expert systems in industrial marketing", Industrial Marketing Management, vol. 19, n°3, pp.243-249.

- TEACH, R.D, TARPLAY, F.A., (1989), "Entrepreneurs and marketing : the allocation of time among business activities", in Proceedings of the Research Symposium on the marketing / Entrepreneurschip Inetrface, The University of Illinois at Chicago.
- THOMAS, A., ET MULLER, L., (1996), "Réorganisation d'une PME de l'industrie textile", 3<sup>ème</sup> congrès International Francophone de la PME (CIFPME 96), Actes du colloque, « Stratégie et croissance des PME », pp.740-756.
- TIMMONS, J., (1990), "New venture creation, entrepreneurship in the 1990's", Irwin.
- TRAYNOR, K., TRAYNOR, S.C., (1989), "Marketing approaches used by high tech firms", Industrial Marketing Management, 18, pp. 281-287.
- TULL, D.S., COOLEY, B.E., PHILLIPS, M.R JR., WATKINS, H.S., (1991), "The organization of marketing activities of american manufacturers", Marketing Sciences Institute, working paper report, n° 91126, October, pp.34.
- Turgeon, B., (1997), "La pratique du management", 3<sup>ème</sup> édition, Les Éditions de la Clientèle inc, Premier trimestre.
- VARADARAJAN, P.R., (1985), "The sales promotion planning process in small retail business : an exploratory investigation", American Journal of Small Business, vol. 9, pp. 23-33.
- WALSH, J.P., ET UNGSON, G.R., (1991), "Organizational Memory", Academy of Management Review, vol.16, no 1, pp. 57-91.
- WEINRAUCH, J.D., MANN, O.K., ROBINSON, P.A., PHARR, J., (1991), "Dealing with limited financial resources : a marketing challenge for small business", Journal of Small Business Management, October, pp. 44-45.
- WELSH, J.A., ET WHITE, J.F., (1981), "A small business is not a little big business". Harvard Business Review, vol. 59, n°4,, pp.18-32.
- WRIGHT, M., ASCHILL, N., (1998), "A contingency model of marketing information", European", Journal of Marketing, vol. 32, issue ½, ([http :www.emerald-Lebrary.com/](http://www.emerald-Lebrary.com/)).
- ZALTMAN, G., LEMASTERS, K., HEFFRING, M., (1982), "Theory construction in marketing : some thoughts" on thinking, NewYork, Wiley.



**ANNEXE**

**QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE**



Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5080

Télécopieur : (819) 376-5079

Département des sciences de la gestion et de l'économie

Le 11 juin 1998

Madame, Monsieur,

En tant que responsable du marketing dans l'entreprise, nous sollicitons votre participation à la réalisation d'une étude portant sur certaines pratiques en matière d'information marketing dans les PME. Comme vous le savez, le nouveau contexte de la mondialisation amène de nouvelles opportunités pour les activités de commercialisation des entreprises.

Dans le cadre des travaux de l'Institut de recherche sur les PME, cette étude vise à permettre de mieux comprendre les façons de faire des entreprises dans le domaine du marketing afin d'être en mesure de mieux les aider. Comme vous le savez peut-être, l'Université du Québec à Trois-Rivières est reconnue pour l'expertise que ses chercheurs ont développée dans le domaine de la gestion des PME.

Nous espérons vivement que vous prendrez les 20 minutes qu'il faut pour répondre au questionnaire qui accompagne cette lettre. Il est très important pour nous de connaître vos opinions concernant les points soulevés dans l'enquête. Si vous le désirez, nous vous enverrons le sommaire des résultats, ce qui permettra de positionner votre entreprise par rapport à l'ensemble de celles étudiées.

Soyez assuré(e) que nous respecterons rigoureusement le caractère confidentiel de vos réponses et que les résultats de l'enquête serviront exclusivement à des fins de recherche. Vous pouvez donc répondre en toute confiance à chacune des questions posées.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration et vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sincères remerciements.

Jacques E. Brisoux, Ph.D.  
Professeur titulaire

Louis Raymond, Ph.D.  
Professeur titulaire

## **Université du Québec à Trois-rivières**

Département d'administration et d'économie

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7

### **Enquête sur les pratiques actuelles des PME manufacturières en matière de Système d'Information Marketing**

#### **Instructions générales**

Ce questionnaire s'adresse au responsable marketing (directeur marketing, directeur commercial).

Le questionnaire se répond très facilement car, pour la plupart des questions, il suffit de cocher ou d'encrer une réponse parmi un éventail de réponses déjà identifiées ou d'apporter une brève description à une question ouverte. La forme masculine est d'usage dans le questionnaire pour des fins pratiques.

Toute interrogation de votre part pourra être résolue en contactant les professeurs Jacques E. Brisoux et Louis Raymond au numéro de téléphone suivant : (819) 376-5080.

**Soyez rassurés que toutes vos réponses seront traitées en toute confidentialité**

Merci de votre collaboration

Juin 1998

## Section 1 : Identification de l'entreprise

- 1.1. Raison sociale : .....
- 1.2. Année de création ou de démarrage : .....
- 1.3. Forme légale de l'entreprise (veuillez cocher une case) :
- ☐ Propriétaire unique
  - ☐ Société de personnes
  - ☐ Société en commandite
  - ☐ Corporation
  - ☐ Autre, précisez .....
- 1.4. Votre entreprise est-elle une filiale ou un établissement d'une autre entreprise ?
- ☐ Oui
  - ☐ Non
- 1.5. Quel est le secteur d'activité principal de l'entreprise ?  
.....
- 1.6. Répartition de l'effectif du personnel (veuillez indiquer le nombre d'employés par catégorie)

Catégories	Nombre d'employés
Personnel de direction (cadres)	.....
Professionnels (ingénieurs, comptables, etc.)	.....
Techniciens	.....
Personnel de production	.....
Personnel de bureau	.....
Total	.....

## Section 2 : Profil du responsable marketing

- 2.1. Sexe            ☐ Masculin            ☐ Féminin
- 2.2. Age
- ☐ 20 – 29 ans
- ☐ 30 – 39 ans
- ☐ 40 – 49 ans
- ☐ 50 – 60 ans
- 2.3. Titre ou fonction actuelle : .....
- 2.4. Niveau actuel dans la firme : .....  
(Niveau 1 : président directeur général, 2 : employés dont le supérieur est de niveau 1, et ainsi de suite)
- 2.5. Titre ou fonction du supérieur immédiat : .....
- 2.6. Nombre d'années et de mois à titre de responsable marketing ?  
  ..... Ans et ..... Mois
- 2.7. Nombre d'années et de mois d'expérience en marketing ?  
  ..... Ans et ..... Mois
- 2.8. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le même secteur d'activité ?  
  ..... (années)
- 2.9. Avant d'occuper ce poste avez-vous :
1. Exercé une activité salariée dans les domaines suivants (veuillez cocher la ou les cases appropriées) :
- ☐ Marketing (vente, publicité, etc.)
- ☐ Production, technique
- ☐ Comptabilité, finance
- ☐ Informatique
- ☐ Gestion des ressources humaines
- ☐ Autres, précisez .....
2. Exercé une autre activité :
- ☐ Non        ☐ Oui
- ☐ Si oui, précisez laquelle : .....

2.10. Quel est votre niveau d'étude (dernier diplôme obtenu) ? (veuillez cocher une case)

- ☐ Secondaire
- ☐ Collégial                      ☐ Général                      ☐ Professionnel
- ☐ Universitaire 1<sup>er</sup> cycle
- ☐ Universitaire 2<sup>ème</sup> cycle
- ☐ Universitaire 3<sup>ème</sup> cycle

2.11. Quel est votre domaine de spécialisation ?

- ☐ Général
- ☐ Technique et métier
- ☐ Administration et domaines connexes (comptabilité, marketing, etc.)
- ☐ Sciences humaines et sociales (art, lettre, etc.)
- ☐ Autre, précisez .....

2.12. Quelles autres fonctions assumez-vous en plus de la fonction marketing ? (veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- ☐ Aucune
- ☐ Direction
- ☐ Production, achat, approvisionnement
- ☐ Recherche et développement
- ☐ Finance et comptabilité
- ☐ Informatique
- ☐ Gestion des ressources humaines
- ☐ Autres, précisez .....

2.13. Quel est le pourcentage de votre temps consacré à la fonction marketing ?  
..... %

2.14. Est ce que vous êtes membre d'une ou de plusieurs associations professionnelles ?

- ☐ Non
- ☐ Oui, précisez lesquelles .....  
.....

### Section 3 : Stratégie globale et objectifs marketing de l'entreprise

3.1. Parmi les quatre descriptions suivantes, veuillez cocher celle qui correspond le mieux à votre entreprise ? (choisir seulement 1 des 4 descriptions)

- ☐ Notre entreprise s'efforce de maintenir et d'accroître la demande pour les produits que nous avons déjà en misant continuellement sur une haute qualité, un service supérieur, et les prix les plus bas. Nous ne déployons pas activement d'efforts pour élargir nos gammes de produits ou services de même que pour devenir le leader qui possède les récents équipements et technologies de pointe dans l'industrie. Nous nous limitons à ce que nous savons faire et le faisons autant sinon mieux que toute autre entreprise.
- ☐ Nous élargissons continuellement notre gamme de produits avec de nouveaux produits, de nouveaux services ou par des améliorations de ceux que nous avons déjà. Nous mettons l'accent sur l'importance d'être les premiers à offrir de nouveaux produits ou des produits améliorés à nos clients. Nous estimons être en mesure d'accéder au premier rang (leader) dans notre industrie, et nous voulons prendre les risques nécessaires en misant sur des produits et services prometteurs.
- ☐ Nous tentons de maintenir nos activités à un niveau stable avec une gamme de produits et de services de base. Mais en même temps, nous essayons d'ajouter un ou quelques nouveaux produits ou services avec lesquels d'autres entreprises ont connu du succès dans notre industrie. Nous ne voulons pas être les premiers à offrir des produits ou services qui n'ont pas fait leur preuve. Nous essayons de ne pas nous écarter des leaders, en offrant un produit ou un service similaire et qui est concurrentiel.
- ☐ Quand nous faisons face à des situations qui menacent fortement nos activités ou à l'éventualité de perdre des clients, nous changeons définitivement nos produits ou services ainsi que nos façons de concurrencer. Cependant, nous ne suivons pour cela aucun programme ou plan particulier dans le but de devenir plus compétitif, contrairement aux 3 descriptions précédentes.

3.2. Quels sont les **objectifs globaux** prioritaires de votre entreprise ? (classez les par ordre d'importance; 1 : le plus important, 4 : le moins important)

- Croissance .....
- Autonomie et indépendance .....
- Rentabilité .....
- Longévité et pérennité .....

3.3. Est ce que votre entreprise a un **plan marketing** ?

- ☐ Non  
☐ Oui

3.4. Si oui, ce plan est-il écrit ?

- ☐ Non  
☐ Oui

3.5. Quel est l'horizon temporel de ce plan ? (veuillez cocher une case)

- ☐ 1 à 6 mois  
☐ 6 mois à 1 an  
☐ 1 à 5 ans  
☐ 5 ans et plus

3.6. Aviez-vous fixé des objectifs marketing pour les **trois dernières années** ?

- ☐ Non  
☐ Oui

3.7. Si oui, ces objectifs étaient-ils écrits ?

- ☐ Non  
☐ Oui

3.8. Quels sont les trois principaux objectifs marketing poursuivis **actuellement** par l'entreprise ?

1. ....
2. ....
3. ....



3.9. Quels sont les moyens d'action marketing utilisés par l'entreprise ?  
(classez les par ordre d'importance; 1 : le plus important; 4 : le moins important)

- La politique de produit .....
- La politique de prix .....
- La politique de distribution .....
- La politique de publicité et promotion .....

3.10. Dans quelle mesure les facteurs suivants sont-ils des atouts pour l'entreprise ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

	Forte mesure	Moyenne mesure	Faible mesure
La technologie (équipements, etc.)	3	2	1
Brevets (procédé de fabrication, etc.)	3	2	1
Le prix (prix compétitif par rapport à la concurrence)	3	2	1
La flexibilité par rapport aux demandes des clients	3	2	1
La proximité des clients	3	2	1
La capacité d'offrir un produit et un service de qualité	3	2	1
Autres, précisez .....	3	2	1

## Section 4 : Le système d'information marketing

4.1. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec chacun des énoncés suivants : (veuillez encercler le chiffre correspondant)

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
• L'information marketing arrive trop tard	5	4	3	2	1
• L'information marketing n'est pas toujours compréhensible	5	4	3	2	1
• L'information marketing n'est pas toujours adaptée à nos besoins	5	4	3	2	1
• L'information est souvent déformée	5	4	3	2	1
• Il y a trop d'information écrite	5	4	3	2	1
• Il n'y a pas assez d'information orale	5	4	3	2	1

4.2. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes informé des éléments suivants : (veuillez encercler le chiffre correspondant)

<b>Éléments d'intérêt</b>	Très bien informé	Plutôt bien informé	Moyennement informé	Plutôt mal informé	Pas du tout informé
La tendance du marché	5	4	3	2	1
Les objectifs de l'entreprise	5	4	3	2	1
La situation financière de l'entreprise	5	4	3	2	1
La stratégie de l'entreprise	5	4	3	2	1
Le système d'information marketing	5	4	3	2	1
Les attentes de la clientèle	5	4	3	2	1
Les produits de l'entreprise	5	4	3	2	1
L'organisation interne de l'entreprise	5	4	3	2	1
Les activités de recherche et développement	5	4	3	2	1
La concurrence	5	4	3	2	1
Les produits des concurrents	5	4	3	2	1
Les fournisseurs	5	4	3	2	1
Les affaires internationales	5	4	3	2	1

4.3. Veuillez indiquer dans quelle mesure l'information qui provient de chacune des sources d'information suivantes est satisfaisante ? (veuillez encercler le chiffre correspondant à votre niveau de satisfaction)

<b>Sources d'information</b>	Tout à fait satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Plutôt pas satisfaisante	Pas du tout satisfaisante
Direction générale	5	4	3	2	1
Commercial (réseau de vente)	5	4	3	2	1
Marketing	5	4	3	2	1
Achats, approvisionnement	5	4	3	2	1
Fabrication	5	4	3	2	1
Recherche et développement	5	4	3	2	1
Bureau d'études	5	4	3	2	1
Réception – Livraison	5	4	3	2	1
Gestion de production	5	4	3	2	1
Personnel	5	4	3	2	1
Comptabilité - Finance	5	4	3	2	1
Service informatique	5	4	3	2	1

- 4.4. Veuillez indiquer la fréquence à laquelle vous utilisez chacune des sources d'information suivantes pour obtenir les informations recherchées ? (pour chaque source, encerclez le chiffre qui décrit le mieux les pratiques au sein de votre entreprise).

Sources d'information	Très souvent	Quelquefois	À l'occasion	Peu	Rarement	Ne se prononce pas
Le conseil d'administration	5	4	3	2	1	0
Les cadres	5	4	3	2	1	0
Le personnel de vente	5	4	3	2	1	0
Le personnel de production	5	4	3	2	1	0
Autre personnel	5	4	3	2	1	0
Les publications internes de l'entreprise	5	4	3	2	1	0
Les données comptables	5	4	3	2	1	0
Les collègues	5	4	3	2	1	0
Les bruits de couloir	5	4	3	2	1	0
Les bases de données internes	5	4	3	2	1	0
Les clients	5	4	3	2	1	0
Les donneurs d'ordre	5	4	3	2	1	0
Les sous-traitants	5	4	3	2	1	0
Les fournisseurs	5	4	3	2	1	0
Les concurrents	5	4	3	2	1	0
Les agents et représentants	5	4	3	2	1	0
Les distributeurs	5	4	3	2	1	0
Les associations sectorielles	5	4	3	2	1	0
Les expositions et salons	5	4	3	2	1	0
Les missions, voyages, colloques	5	4	3	2	1	0
Les institutions financières	5	4	3	2	1	0
Les organismes gouvernementaux	5	4	3	2	1	0
Les consultants	5	4	3	2	1	0
Les centres de recherche	5	4	3	2	1	0
Les brochures, catalogues	5	4	3	2	1	0
Les journaux	5	4	3	2	1	0
Les revues d'affaires	5	4	3	2	1	0
Les revues spécialisées dans votre secteur	5	4	3	2	1	0
Les publications gouvernementales	5	4	3	2	1	0

4.5. Veuillez indiquer l'importance de chacune des sources d'informations suivantes pour obtenir les informations recherchées ? (pour chaque source, encerclez le chiffre qui décrit le mieux les pratiques au sein de votre entreprise).

Sources d'information	Très important	Assez important	Moyennement important	Peu important	Pas important	Ne s'applique pas
Le conseil d'administration	5	4	3	2	1	0
Les cadres	5	4	3	2	1	0
Le personnel de vente	5	4	3	2	1	0
Le personnel de production	5	4	3	2	1	0
Autre personnel	5	4	3	2	1	0
Les publications internes de l'entreprise	5	4	3	2	1	0
Les données comptables	5	4	3	2	1	0
Les collègues	5	4	3	2	1	0
Les bruits de couloir	5	4	3	2	1	0
Les bases de données internes	5	4	3	2	1	0
Les clients	5	4	3	2	1	0
Les donneurs d'ordre	5	4	3	2	1	0
Les sous-traitants	5	4	3	2	1	0
Les fournisseurs	5	4	3	2	1	0
Les concurrents	5	4	3	2	1	0
Les agents et représentants	5	4	3	2	1	0
Les distributeurs	5	4	3	2	1	0
Les associations sectorielles	5	4	3	2	1	0
Les expositions et salons	5	4	3	2	1	0
Les missions, voyages, colloques	5	4	3	2	1	0
Les institutions financières	5	4	3	2	1	0
Les organismes gouvernementaux	5	4	3	2	1	0
Les consultants	5	4	3	2	1	0
Les centres de recherche	5	4	3	2	1	0
Les brochures, catalogues	5	4	3	2	1	0
Les journaux	5	4	3	2	1	0
Les revues d'affaires	5	4	3	2	1	0
Les revues spécialisées dans votre secteur	5	4	3	2	1	0
Les publications gouvernementales	5	4	3	2	1	0

4.6. Quels sont les moyens généralement utilisés dans l'entreprise pour collecter les informations recherchées ? (veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- ☐ Les contacts directs de personne à personne
- ☐ Les contacts via une tierce personne
- ☐ Les contacts téléphoniques
- ☐ Les réunions de travail formelles
- ☐ Les échanges électroniques de données
  
- ☐ Les lectures de rapports et mémos internes
- ☐ Les lectures de rapports venant de l'extérieur
- ☐ Les lectures de revues spécialisées
- ☐ Les lectures de journaux
  
- ☐ Les recherches documentaires (ex : bibliothèque)
- ☐ La consultation d'une banque de données (ex : Statistique Canada)
- ☐ La réalisation d'études formelles (ex : études de marché)

4.7. Comment qualifiez-vous votre démarche pour la recherche d'informations ? (veuillez cocher une case)

- ☐ Spontanée, c'est à dire qu'elle se fait lorsqu'un besoin se fait sentir
- ☐ Systématique, c'est à dire qu'elle se fait sur une base régulière
- ☐ Inexistante, parce que vous n'en sentez pas le besoin
- ☐ Inexistante, parce que vous n'avez pas les ressources nécessaires

4.8. À quelle fréquence les personnes indiquées ci-dessous prennent-elles part aux activités de collecte des informations marketing ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

Personnel impliqué	Très souvent	Souvent	À l'occasion	Rarement	Jamais
Le dirigeant (directeur général)	5	4	3	2	1
Les cadres administratifs (finance, comptabilité, etc.)	5	4	3	2	1
Le responsable commercial (directeur marketing, etc.)	5	4	3	2	1
Les vendeurs et représentants	5	4	3	2	1
Le responsable informatique	5	4	3	2	1
Le personnel de bureau	5	4	3	2	1
Autres, précisez .....	5	4	3	2	1
.....					

4.9. Est ce que vous faites de la recherche d'informations dans les domaines suivants ? (veuillez cocher une case)

- |                                       |                              |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| • Les fournisseurs                    | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| • Les clients                         | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| • Les concurrents                     | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| • La technologie                      | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| • L'environnement politique et social | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |

4.10. À quelle fréquence cherchez-vous à obtenir les informations suivantes sur vos **clients** ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

	Très souvent	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais
Leurs besoins	5	4	3	2	1
Les personnes qui participent à la décision d'achat	5	4	3	2	1
Leurs habitudes et comportements d'achat	5	4	3	2	1
Leurs motifs d'achat	5	4	3	2	1
Leurs critères de choix	5	4	3	2	1
Leur relation à long terme avec l'entreprise	5	4	3	2	1
Autres, précisez .....	5	4	3	2	1
.....					

4.11. Surveillez-vous l'arrivée de nouveaux **concurrents** ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

5	4	3	2	1
Très souvent	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais

4.12. Évaluez-vous les forces et faiblesses de vos concurrents ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

5	4	3	2	1
Très souvent	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais

4.13. À quelle fréquence cherchez-vous à obtenir les informations suivantes sur les **concurrents** ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

	Très Souvent	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais
Leur part de marché	5	4	3	2	1
Leur localisation	5	4	3	2	1
Leurs produits ou services	5	4	3	2	1
Le prix de leurs produits	5	4	3	2	1
Les caractéristiques de leurs services	5	4	3	2	1
La structure de leur distribution	5	4	3	2	1
Leurs actions de publicité et de promotion	5	4	3	2	1
Leurs travaux de recherche	5	4	3	2	1
Leur stratégie globale	5	4	3	2	1
Autres, précisez .....	5	4	3	2	1
.....					

4.14. À quelle fréquence utilisez-vous les moyens suivants pour obtenir de l'information sur les concurrents ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

	Très souvent	Souvent	À l'occasion	Rarement	Jamais
Interrogation des clients à propos des concurrents	5	4	3	2	1
Discussions avec des concurrents	5	4	3	2	1
Envoi de "faux consommateurs" chez les concurrents	5	4	3	2	1
Interrogation des représentants à propos des concurrents	5	4	3	2	1
Interrogation des fournisseurs, des livreurs	5	4	3	2	1
Achats de produits concurrents	5	4	3	2	1
Demande à des clients de solliciter certaines offres auprès des concurrents	5	4	3	2	1
Débauchage du personnel des concurrents	5	4	3	2	1

4.15. Est ce que vous procédez dans votre entreprise à l'analyse et au traitement des informations marketing recueillies ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

5	4	3	2	1
Très souvent	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais

4.16. De quelle façon procède-t-on pour traiter et analyser ces informations ?  
(veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- ☐ Par des réunions de travail informelles
- ☐ Par des réunions de travail formelles
- ☐ Grâce au traitement informatique des données
- ☐ En réalisant des études formelles
- ☐ Autres, précisez .....

4.17. Quels sont les moyens utilisés pour l'analyse et le traitement informatique des informations recueillies ? (veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- ☐ Progiciels de base de données (ex : Access, Oracle, etc.)
- ☐ Tableurs (ex : Excel, etc.)
- ☐ Progiciels statistiques (SPSS, SAS, etc.)
- ☐ Autres, précisez .....

4.18. À quelle fréquence les personnes indiquées ci-dessous prennent-elles part aux activités d'analyse et de traitement des informations marketing ?  
(veuillez encercler le chiffre correspondant)

Personnel impliqué	Très souvent	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais
Le dirigeant (directeur général)	5	4	3	2	1
Les cadres administratifs (finance, comptabilité, etc.)	5	4	3	2	1
Le responsable commercial (directeur marketing, etc.)	5	4	3	2	1
Les vendeurs et représentants	5	4	3	2	1
Le responsable informatique	5	4	3	2	1
Le personnel de bureau	5	4	3	2	1
Autres, précisez .....	5	4	3	2	1

4.19. Existe-il dans votre entreprise des règles formelles concernant la diffusion interne des informations marketing ?

- ☐ Non
- ☐ Oui



4.20. De quelle façon procède-t-on généralement dans votre entreprise pour la diffusion interne des informations marketing ? (veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- ☐ Mode oral (contacts directs de personne à personne, etc.)
- ☐ Support papier (réunion de travail formelle, distribution de rapports, mémos, notes, etc.)
- ☐ Automatisé (moyens informatiques, contact téléphonique, messagerie électronique, etc.)
- ☐ Autres, précisez .....

4.21. Quels sont les moyens utilisés pour le stockage et l'accès aux informations recueillies ?

- ☐ Manuels
- ☐ Informatisés

4.22. Vers quelles fonctions de l'entreprise (marketing, finance, production, etc.) diffusez-vous le plus d'information ? (veuillez indiquer la fonction selon l'ordre d'importance)

1. ....
2. ....
3. ....

4.23. À quelle fréquence les personnes indiquées ci-dessous prennent-elles part à la diffusion interne des informations marketing ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

Personnel impliqué	Très souvent	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais
Le dirigeant (directeur général)	5	4	3	2	1
Les cadres administratifs (finance, comptabilité, etc.)	5	4	3	2	1
Le responsable commercial (directeur marketing, etc.)	5	4	3	2	1
Les vendeurs et représentants	5	4	3	2	1
Le responsable informatique	5	4	3	2	1
Le personnel de bureau	5	4	3	2	1
Autres, précisez .....	5	4	3	2	1
.....					

4.24. Quelles sont les technologies de l'information utilisées actuellement au sein de votre entreprise ? (veuillez cocher les cases appropriées)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Micro-ordinateurs            | <input type="checkbox"/> Accès à des banques de données externes |
| <input type="checkbox"/> Mini-ordinateurs             | <input type="checkbox"/> Réseau de communication local           |
| <input type="checkbox"/> Ordinateurs portatifs        | <input type="checkbox"/> Conférence informatisée                 |
| <input type="checkbox"/> Systèmes experts             | <input type="checkbox"/> Système de traitement de texte          |
| <input type="checkbox"/> Système d'aide à la décision | <input type="checkbox"/> Télécopieur                             |
| <input type="checkbox"/> Messagerie électronique      | <input type="checkbox"/> Internet                                |
| <input type="checkbox"/> Imprimantes                  | <input type="checkbox"/> Boîte vocale                            |
|   | <input type="checkbox"/> Autres, précisez .....                  |
|   | .....  |

4.25. Parmi les applications informatiques présentées ci-dessous, indiquez celles actuellement en exploitation au sein de votre firme ? (veuillez cochez la ou les cases appropriées)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Paie                           | <input type="checkbox"/> Listes d'adresses      |
| <input type="checkbox"/> Comptes clients                | <input type="checkbox"/> Suivi des dossiers     |
| <input type="checkbox"/> Comptes fournisseurs           | <input type="checkbox"/> Prix de revient        |
| <input type="checkbox"/> Grand livre / États financiers | <input type="checkbox"/> Prévisions financières |
| <input type="checkbox"/> Facturation                    | <input type="checkbox"/> Analyses financières   |
| <input type="checkbox"/> Gestion des commandes          | <input type="checkbox"/> Gestion du personnel   |
| <input type="checkbox"/> Gestion des achats             | <input type="checkbox"/> Gestion de projets     |
| <input type="checkbox"/> Planification de la production | <input type="checkbox"/> Analyse statistique    |
| <input type="checkbox"/> Traitement de texte            | <input type="checkbox"/> Autres, précisez ..... |
|   | .....   |

## Section 5 : Les décisions marketing

5.1. Sur quels marchés intervenez-vous ? (cochez la ou les cases appropriées)

- ☐ Local  
☐ Régional  
☐ National  
☐ International

5.2. Procédez-vous à l'évaluation (analyse des tendances, de la concurrence, etc.) de ce ou ces marchés ?

- ☐ Non  
☐ Oui

5.3. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encircler le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

5.4. Est ce que vous **segmentez** (identifiez les différents besoins dans le secteur) les marchés sur lesquels vous intervenez ?

☐ Non (passez à la question 6.9)

☐ Oui

5.5. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encircler le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

5.6. Quels **critères** utilisez-vous pour segmenter vos marchés ? (veuillez cocher la ou les cases appropriées)

☐ Critères démographiques (âge, sexe, taille de la famille, revenu, etc.)

☐ Critères géographiques (régions, villes, province, etc.)

☐ Critères psychographiques (mode de vie, etc.)

☐ Les avantages recherchés par les clients

☐ Fidélité à la marque

☐ Attitude à l'égard du produit

☐ Autres, précisez .....

5.7. Pour chaque segment ciblé par l'entreprise, élaborerez-vous une stratégie de **positionnement** (élaboration d'une politique de produit, de prix, de distribution et de publicité) du produit sur le marché ?

☐ Non

☐ Oui

5.8. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encircler le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

5.9. Votre entreprise procède-t-elle au **développement** (recherche de nouvelles idées, de nouveaux procédés de fabrication, etc.) de nouveaux produits ?

☐ Non

☐ Oui

5.10. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

5.11. Votre entreprise procède-t-elle au **lancement** (mise en marché) de nouveaux produits sur le marché ?

☐ Non

☐ Oui

5.12. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

5.13. Quelle méthode utilisez-vous pour établir le **prix** de vos produits ? (veuillez cocher la ou les cases appropriées)

☐ Estimation des coûts (coût + marge)

☐ En fonction du prix du marché (la concurrence, le secteur d'activité)

☐ En fonction du retour sur investissement

☐ En fonction de la demande des clients

☐ En fonction des autres soumissionnaires

☐ Autres, précisez .....

5.14. Procédez-vous à **l'évaluation** (révision) de votre politique de prix ?

☐ Non

☐ Oui

5.15. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

5.16. Par quels circuits de distribution commercialisez-vous vos produits ?  
(veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- ☐ Vente directe (de l'entreprise au client)
- ☐ Vente indirecte
  - ☐ Canal court (fabricant, détaillant, consommateur)
  - ☐ Canal long (fabricant, grossiste, détaillant, consommateur)
  - ☐ Canal ultra long (fabricant, agent, grossiste, détaillant, consommateur)
- ☐ Autres, précisez .....

5.17. Quels sont les critères que vous utilisez pour le choix du distributeur ?  
(veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- ☐ L'enthousiasme du distributeur pour le produit
- ☐ La réputation du distributeur
- ☐ L'expérience professionnelle du personnel du distributeur
- ☐ L'adéquation des produits de l'entreprise avec la gamme des produits déjà référencés par le distributeur
- ☐ Le marché couvert par le distributeur (en terme de zones géographiques, etc.)
- ☐ Autres, précisez .....

5.18. Procédez-vous à **l'évaluation** du rendement (efficacité) de votre politique de distribution ?

- ☐ Non
- ☐ Oui

5.19. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encrer le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

5.20. Votre entreprise a-t-elle recours à la **communication** (publicité, promotion, etc.) ?

- ☐ Non
- ☐ Oui

5.21. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

5.22. À quelle fréquence utilisez-vous les moyens suivants pour **promouvoir** vos produits ? (veuillez encercler le chiffre approprié)

	Très souvent	Souvent	À l'occasion	Rarement	Jamais
- Présence dans les salons, foires et autres expositions	5	4	3	2	1
- Pages jaunes	5	4	3	2	1
- Encart dans certaines revues professionnelles	5	4	3	2	1
- Publicité (TV, radio, etc.)	5	4	3	2	1
- Présentoirs	5	4	3	2	1
- Brochures et mailing	5	4	3	2	1
- Coupons de réduction	5	4	3	2	1
- Dépliants publicitaires	5	4	3	2	1
- Primes et cadeaux	5	4	3	2	1
- Force de vente	5	4	3	2	1
- Promotion des ventes	5	4	3	2	1
- Commandites	5	4	3	2	1
- Dossiers de presse	5	4	3	2	1
- Recours aux agences de publicité	5	4	3	2	1
- Autres, précisez .....	5	4	3	2	1
.....					

5.23. Élaborez-vous des budgets de communication marketing ?

[ ] Non

[ ] Oui

5.24. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

5.25. Quel est, en pourcentage, le budget alloué à la promotion et à la publicité par rapport au chiffre d'affaires ?

.....%

5.26. Procédez-vous à l'**évaluation** du rendement (efficacité) de votre politique de communication ?

[ ] Non

[ ] Oui

5.27. Si oui, à quelle fréquence ? (veuillez encercler le chiffre correspondant)

4	3	2	1
Très souvent	Souvent	Occasionnellement	Rarement

## Section 6 : Performance de l'organisation

6.1. Pour chacun des énoncés suivants, veuillez encercler le chiffre correspondant le mieux au niveau de performance de l'entreprise au cours **des trois dernières années** ?

	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Votre satisfaction du taux de croissance des ventes	5	4	3	2	1
Le taux de croissance des ventes comparativement à celui de la concurrence	5	4	3	2	1
Le taux de croissance de votre part de marché comparativement à celui de la concurrence	5	4	3	2	1
Votre satisfaction du taux de profit sur l'actif de votre entreprise	5	4	3	2	1
Les profits nets réalisés comparativement à ceux de la concurrence	5	4	3	2	1
Le taux de profit sur l'actif de votre entreprise comparativement à celui de la concurrence	5	4	3	2	1
Votre satisfaction de votre marge de profit sur les ventes	5	4	3	2	1
La liquidité financière comparativement à celle de la concurrence	5	4	3	2	1

- Fonction principale du répondant (veuillez cocher une case) :

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Direction                    | <input type="checkbox"/> Comptabilité, finance          |
| <input type="checkbox"/> Marketing, ventes, publicité | <input type="checkbox"/> Gestion de ressources humaines |
| <input type="checkbox"/> Production                   | <input type="checkbox"/> Recherche et développement     |
| <input type="checkbox"/> Achat, approvisionnement     | <input type="checkbox"/> Autre, précisez .....          |
| <input type="checkbox"/> Informatique                 |   |

- Niveau actuel dans la firme : .....

(niveau 1 : président directeur général ou équivalent, 2 : employé dont le supérieur est de niveau 1, et ainsi de suite).

Merci de votre collaboration !

Veuillez nous retourner le questionnaire en utilisant l'enveloppe  
pré-adressée ci-jointe

Remarques : .....  
.....  
.....

N'oubliez pas vos coordonnées pour que nous puissions vous adresser (si vous le souhaitez) le retour d'information.

Adresse : .....

Téléphone : .....

Télécopieur : .....

Numéro du questionnaire (ce numéro est utilisé à des fins statistiques) :